



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN
NORMAS ISO 31000 EN CONFINA AGENCIA ASESORA
PRODUCTORA DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

AUTORA:

MARÍA GRACIA BAQUERO VALLADARES

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. María Gracia Baquero Valladares, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova

DIRECTOR

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Maria Gracia Baquero Valladares, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de marzo del 2017

María Gracia Baquero Valladares
C.C. 180285809-0

DEDICATORIA

“Ten fe ciega no en tu capacidad para el triunfo, sino en el ardor con que lo deseas”
Horacio Quiroga.

A Dios por ser el motor en mi vida, en su sabiduría he colocado mis direcciones y objetivos, tomada de su mano he podido romper las barreras. Este triunfo es para ti mi señor porque tú siempre confiaste en mí.

A mi pequeña muñeca Emiliana por permitirme crecer como mujer y madre, por su infinito amor incondicional y desinteresado, hijita mía todo este sacrificio es por ti y para ti. Siempre recuerda que tu madre salió adelante por ti porque algún día quiero que tú también seas profesional y yo pueda sentir el mismo orgullo que estoy convencida hoy sientes por mí.

A mi esposo por apoyarme en mi carrera profesional y darme ánimos y aliento, sin usted este sueño no hubiese sido posible, le amo mi amor.

A mi madre por su apoyo incondicional, madre mía te agradezco por haberme motivado a nunca dejar de estudiar y superarme, por haber cuidado de mi hija para yo poder salir adelante y por tus miles de bendiciones.

María Gracia Baquero Valladares

AGRADECIMIENTO

“Dios, ¡por siempre te daré gracias! Tú has sido mi ayuda y mi consuelo, quien ha bendecido mi vida con todo lo que he necesitado”

A Dios por siempre encontrar la manera de darme fuerzas para salir a adelante, por encontrar ese tiempo perfecto, el cual yo necesité y pude aprovechar, es infinito el agradecimiento que yo tengo mi Señor hacia ti desde mi despertar hasta mi descansar sé que tú siempre estuviste conmigo para ayudarme y guiarme por el sendero de la felicidad.

A mi hija Emiliana por ser mi razón de vivir y la luz de mi vida, cada éxito te lo agradezco a ti amor mío porque sin ti nada sería igual tú le das felicidad a mi vida y complementas todo lo que hago, todo lo que soy, todo lo que tengo. Este éxito por siempre te lo agradeceré a ti mi muñeca.

A mi esposo por estar a mi lado, por ser un gran hombre y muy pronto ambos seremos grandes profesionales para salir adelante por y para nuestra querida hija nuestro motor para estar siempre juntos.

A mi madre por siempre estar junto a mí y guiarme este éxito te lo agradezco a ti madre por todo tu amor y sacrificio en toda mi época universitaria, solo tú sabes todo lo que he luchado por este éxito profesional.

A mí querida Universidad Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme dado la oportunidad de poder estar en una de sus aulas y por todo el conocimiento adquirido por todos y cada uno de sus docentes, el cual me ha servido para mi éxito personal y profesional.

A mí querido Director de Trabajo de Titulación Ing. Pedro Díaz por haberme guiado en la consecución del presente trabajo, por la paciencia y todo lo transmitido a lo largo de este proceso académico.

A mí querida miembro de Trabajo de Titulación Ing. Raquel Colcha por su apoyo en la consecución de mi Trabajo y sus conocimientos impartidos hacia mi persona, gracias por su apoyo.

A todas las personas que han hecho que este sueño lejano para mí, se convierta en una realidad.

María Gracia Baquero Valladares

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vii
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes.....	6
2.1.2 Antecedentes Históricos	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.2.1 Definición de Auditoria.....	12
2.2.2 Objetivos de la Auditoría.....	12
2.2.3 Clases de Auditoría.....	13
2.2.4 Definición de Auditoría a los Estados Financieros.....	14
2.2.5 Proceso de la Auditoría de Gestión	15
2.2.6 Planificación Preliminar	20

2.2.7	Planificación Específica.....	22
2.2.8	Ejecución de la Auditoria	23
2.2.9	Comunicación de resultados	24
2.2.10	Papeles de Trabajo.....	24
2.2.11	Archivo Permanente	29
2.2.12	Archivo de Planificación	29
2.2.13	Archivo Corriente	29
2.2.14	Marcas de Auditoria	29
2.2.15	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)	29
2.2.16	Normas generales o personales.....	31
2.2.17	Evaluación de riesgos	34
2.2.18	Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	40
2.2.19	Informe de auditoría	40
2.2.20	Técnicas de auditoría	48
2.2.21	Indicadores de Auditoria.....	49
2.2.22	Flujogramas	49
2.2.23	Concepto de empresa.....	50
2.2.24	Procesos Administrativos	52
2.2.25	Organización.....	54
2.2.26	Dirección	54
2.2.27	Control	54
2.2.28	Procesos Financieros	54
2.2.29	Procesos de Producción	55
2.3	MARCO CONCEPTUAL	56
2.4	IDEA A DEFENDER	71
2.4.1	Idea General.....	71
2.5	VARIABLES	72
2.5.1	Variable independiente	72
2.5.2	Variable dependiente	72
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	73
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	73
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	74

3.4.1	Métodos	74
3.4.2	Técnicas	75
3.4.3	Instrumentos	75
3.5	RESULTADOS	75
3.5.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	75
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		87
4.1	DATOS INFORMATIVOS.....	87
4.1.1	Título	87
4.1.2	Institución Ejecutora.....	87
4.1.3	Beneficiario	87
4.1.4	Dirección	87
4.1.5	Tiempo considerado para la ejecución	87
4.1.6	Responsable	87
4.1.7	Costo Estimado.....	87
4.2	ANTECEDENTES	88
4.2.1	Propósito del Modelo.....	88
4.2.2	Diseño del modelo de Gestión de riesgos para CONFIA	88
4.3	DETERMINACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DE CONFIA.....	122
4.4	APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO ISO 31000 EN CADA UNO DE LOS PROCESOS CLAVES DE CONFIA.....	123
4.4.1	Establecimiento del contexto.....	123
4.4.2	Identificación del Riesgo	123
4.4.3	Análisis del riesgo	125
4.4.4	Evaluación del riesgo.....	130
4.4.5	Tratamiento del riesgo	133
4.4.6	Monitoreo y seguimiento de los riesgos:	134
CONCLUSIONES		135
RECOMENDACIONES.....		136
BIBLIOGRAFÍA		137
ANEXOS		139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Siglas y Fórmula de los riesgos de Auditoría	45
Tabla 2: Tipos de Marcas de Auditoría	47
Tabla 3: Población	74
Tabla 4: Cuenta con un modelo de Gestión	76
Tabla 5: Control de riesgo	77
Tabla 6: Importancia de aplicación ISO31000	78
Tabla 7: Cumplimiento de metas y objetivos	79
Tabla 8: Políticas para la presentación de informes	80
Tabla 9: Consciencia de riesgo	81
Tabla 10: Importancia de modelo de gestión	82
Tabla 11: Conoce las normas ISO 31000	83
Tabla 12: Las normas ISO 31000 ayuda a mitigar riesgo.....	84
Tabla 13: Modelo de Gestión permite verificar puntos críticos	85
Tabla 14: Aplicación de normas ISO 31000.....	86
Tabla 15: Análisis FODA	95
Tabla 16: Ejecutivo de talento humano	105
Tabla 17: Gerente General	106
Tabla 18: Financiero y Operaciones	107
Tabla 19: Jefe Comercial	108
Tabla 20: Ejecutiva Comercial	109
Tabla 21: Coordinador Comercial	110
Tabla 22: Analista Control de Calidad	111
Tabla 23: Ejecutivo de Emisión.....	112
Tabla 24: Jefe Inteligencia de Negocio.....	113
Tabla 25: Coordinador de Gestión.....	114
Tabla 26: Operador Call Center.....	115
Tabla 27: Analista de Negocios	116
Tabla 28: Jefe de Riesgo y Siniestros	117
Tabla 29: Analista de Siniestros	118
Tabla 30: Coordinador de Confianza.....	119
Tabla 31: Asistente de Cobranza	120

Tabla 32: Analista de Contabilidad	121
Tabla 33: Variable de Calificación de probabilidad	126
Tabla 34: Variable de Calificación de Impacto	126
Tabla 35: Matriz de Riesgo.....	127
Tabla 36: Valoración del riesgo según la Probabilidad e Impacto	128
Tabla 37: Valoración de los criterios	130
Tabla 38: Valoración de Riesgo Alto	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de la auditoría.....	19
Gráfico 2: Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	40
Gráfico 3: Procesos Administrativos	53
Gráfico 4: Proceso de la gestión de riesgos	63
Gráfico 5: Cuenta con un modelo de Gestión.....	76
Gráfico 6: Control de riesgo	77
Gráfico 7: Importancia de aplicación ISO31000	78
Gráfico 8: Cumplimiento de metas y objetivos	79
Gráfico 9: Políticas para la prestación de Informes	80
Gráfico 10: Conciencia de Riesgo	81
Gráfico 11: Importancia de modelo de gestión.....	82
Gráfico 12: Conoce las normas ISO 31000	83
Gráfico 13: Las Normas ISO 31000 ayudan a mitigar el riesgo.....	84
Gráfico 14: Modelo de Gestión permite verificar puntos Críticos	85
Gráfico 15: Aplica la norma ISO 31000	86
Gráfico 16: Pilares	91
Gráfico 17: Planificación Estratégica	100
Gráfico 18: Mapa de Procesos	101
Gráfico 19: Mapa de Procesos Estratégicos.....	102
Gráfico 20: Procesos de Soporte.....	103
Gráfico 21: Mesa de Ayuda	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los Miembros de la Aseguradora CONFIA	139
--	-----

RESUMEN

El Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgo basado en normas ISO 31000 para su aplicación en Confía Agencia Asesora Productora de Seguros, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con el fin de establecer los mecanismos que permitan identificar, transferir a asumir el riesgo con la toma de decisiones preventivas o correctivas para poder gestionarlo en la empresa de manera eficaz tanto interno como externo. La propuesta a implementar está desarrollada en base a la Norma ISO 31000 que permite identificar los posibles eventos de riesgo a través del análisis de los mapas de procesos los cuales indican la gestión de cada actividad y los descriptivos funcionales que determinan las actividades de cada puesto de trabajo. Se identificó en una matriz de riesgos los eventos, de lo que se concluye que la empresa podrá obtener un tratamiento adecuado del riesgo para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Palabras claves: MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO. NORMA ISO 31000.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The Design of a Risk Management Model base on standards ISO 31000 for its application in CONFIA Insurance Producer Advisory Agency, in the city of Ambato, province of Tungurahua, in order to establish the mechanisms that allow to identify, transfer or assume the risk with the taking of preventive or corrective actions to the able to manage it in the company in an effective internal and external way. The proposal to be implemented is developed on the basis of ISO 31000 which allows identifying the possible risk events through the analysis of process maps which indicate the management of each activity and the functional descriptions that determine the activities of each job. The event was identified in a risk matrix, from which it is concluded that the company will be able to obtain a suitable risk treatment for the fulfillment of the goals and objectives.

Key Words: RISK MANAGEMENT MODEL. STANDARD ISO 31000.

INTRODUCCIÓN

Todas las actividades de una organización implican un riesgo. Todas las organizaciones gestionan o más bien dicho, deberían gestionar el riesgo a través de un proceso de identificación, análisis, evaluación e identificar si el riesgo debería ser tratado con la finalidad de satisfacer los criterios del riesgo. Este proceso nos ayudara a que a que las organizaciones generen una mejor comunicación con las partes involucradas para poder monitorear y revisar el riesgo y los controles necesarios con la finalidad de verificar que se haya realizado un tratamiento adecuado al riesgo. Para esto existe un proceso sistemático y lógico en detalle.

No todas las organizaciones fomentan una cultura de riesgo en sus procesos, tal vez por desconocimiento, falta de presupuesto o simplemente porque no lo consideran necesario en su organización, y no se imaginan la necesidad de tener este tipo de modelos ya que no solo nos ayudará a identificar eventos de riesgo y tratarlos, también será un factor clave para fomentar la consecución de los objetivos y metas de la organización, la razón de ser de la misma.

Hay que aclarar que con este modelo de gestión no quiere decir que el riesgo desaparecerá, sino que, ayudara a garantizar que el riesgo se gestione de manera eficaz, eficiente y coherentemente en todas las organizaciones.

Es una tarea de todos los empleados de una organización gestionar para que el riesgo pueda ser tratado de manera adecuada, pueden existir millones de modelos, pero si el trabajo no es conjunto, el riesgo seguirá latente y tal vez a futuro pueda causar consecuencias graves a la organización hasta el punto de poder llegar a pérdidas económicas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Las organizaciones de todo tipo y tamaño pueden enfrentar ciertos factores tanto externos como internos que influyen negativamente en la gestión de las diferentes áreas de éstas, además, existen diferentes riesgos que las empresas prefieren evitar ya que esto provoca el incumplimiento de las metas y objetivos. Este es el motivo por el cual todas las organizaciones deben gestionar el riesgo tanto interno como externo, primero realizando una identificación del mismo, para luego realizar un análisis y por ultimo evaluar si este riesgo debería ser modificado mediante un tratamiento con la finalidad de satisfacer los criterios del riesgo.

El sector de seguros durante los últimos años, se ha visto afectado por las nuevas reformas gubernamentales, razón por lo cual, surge la necesidad de identificar los posibles eventos de riesgo a los que la Compañía se puede encontrar expuesta. La norma ISO: 31000, busca brindar los lineamientos necesarios para que las organizaciones efectúen la gestión de riesgo de manera eficaz, además, puede ayudar a garantizar que el riesgo tenga un tratamiento adecuado y coherente en cualquier organización.

CONFIA tiene una trayectoria de 11 años en el mercado y se ha caracterizado por la constante innovación implementado herramientas con tecnología de punta para agilizar cada vez más sus procesos y brindar el mejor servicio a sus clientes. La empresa ha basado sus procesos en la Norma ISO 9000; sin embargo, se ha identificado la necesidad de implementar la Norma ISO 31000 la cual apoya una gestión, monitoreo y control adecuado del riesgo. Dicha norma plantea una de estructura de procesos con enfoque integral de riesgos, facilitando el monitoreo adecuado de la Organización.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Confía ha identificado la necesidad de implementar un modelo de Gestión de Riesgo basado en Normas ISO 31000, con el fin de promover la uniformidad dentro de la organización, siendo necesario el diseño e implementación de planes y marcos de referencia para la gestión de riesgos considerando necesidades específicas para la

empresa como sus objetivos, estructura operacional, procesos, funciones, productos servicios, y sus activos.

En este contexto, la toma de decisiones dentro de la empresa independientemente del nivel de importancia, involucra la consideración explícita de los riesgos en la gestión, que deberán estar presentados en los procesos actuales establecidos dentro del Mapa de Procesos, mismos que serán claves para la toma de decisiones dentro de la Organización. Pues, a través de la aplicación de los modelos de Gestión, se mejorará las comunicaciones con los grupos de interés, la consecución de sus objetivos y la mejora continua a través del establecimiento de las metas de desempeño, la medición, revisión y modificación de los procesos, sistemas, recursos, capacidades y habilidades empresariales.

Con la Revisión del mapa de procesos en Confía, se ha podido identificar que los mismos no han sido los adecuados, para lo cual se desea realizar una identificación de los eventos de riesgo con el fin de identificar que se puede mejorar, para esto, es necesario la elaboración del Modelo de Gestión de Riesgo, ya que con el mismo se tendrá a ciencia cierta bien identificados los procesos de la empresa y conocer de manera detallada el descriptivo de las funciones de cada uno de los empleados de la Empresa retroalimentar, evitar los eventos de riesgo y dar mejor tratamiento del riesgo dentro de Confía.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el Modelo de Gestión de Riesgo basado en Normas ISO 31000 incide en la mitigación del riesgo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo de acción: CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros

Espacio y tiempo: Año 2015

Aspecto y tema: Diseño el modelo de gestión de riesgo basado en normas ISO 31000

1.2 JUSTIFICACIÓN

Es importante diseñar un modelo de gestión de riesgo basado en normas ISO 31000 para la Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA, puesto que, ayudara a alcanzar los objetivos de este proyecto, así como a fomentar la gestión proactiva por parte del personal que labora en la organización, y a concientizar la necesidad de tratar los riesgos, determinando procedimientos en donde se establezca políticas, en cuanto a presentación de informes para mejorar la transparencia de la información.

El desarrollo de este proyecto es trascendental, ya que para todas las empresas es necesario identificar eventos de riesgo, pero no son conscientes que éstos pueden ayudar a que se mejore y se pueda aprovechar al máximo los factores que están inmersos en las actividades y procesos propios de una empresa, por ello es recomendable contar con este modelo de gestión que se desarrolle como una herramienta para facilitar el mejoramiento de los procesos en la organización en cuanto a la gestión del riesgo. Cabe indicar que este tipo de modelos, genera diversos beneficios a la Organización que contribuyen al mejoramiento de sus procesos y la toma de decisiones oportunamente.

Justificación desde el enfoque teórico. - Según lo que manifiesta la Norma el proceso para la gestión de riesgo debería “ser parte integral para la gestión, estar incluido en la cultura y las prácticas y estar adaptado a los procesos de negocio de la organización” para lo cual debe seguir ciertas actividades las cuales son:

- Establecimiento del contexto
- Valoración del riesgo

Los modelos de gestión de riesgo permiten analizar para identificar y diagnosticar los factores de riesgos propios de una empresa para evaluarlos y poder tomar medidas correctivas que permitan realizar una eficiente gestión y cumplir las metas y objetivos de ésta.

Justificación desde el enfoque práctico. - Es necesario realizar este anteproyecto ya que, al momento de realizar la demostración práctica de este modelo de Gestión, se

evidenciará los beneficios que éste tiene y que arrojará resultados importantes en la consecución de objetivos.

Justificación desde el enfoque metodológico. - El Modelo de Gestión según el enfoque metodológico es necesario para poder alcanzar los objetivos propuestos de la presente investigación, es de vital importancia para el desarrollo del Modelo de Gestión enfocado al riesgo.

Justificación desde el enfoque académico: Es importante realizar el Modelo de Gestión ya que gran cantidad de estudiantes podrán conocer de manera más profunda acerca de la Gestión del Riesgo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgo para CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con el fin de analizar sus procesos y mitigar el riesgo en los mismos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir el marco teórico sobre las normas ISO 31000 para realizar una adecuada aplicación de éste Modelo de Gestión.
- ✓ Realizar un análisis a la gestión de riesgo actual para identificar puntos críticos en los procesos que ejecutan las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Presentar un modelo de gestión de riesgo basado en normas ISO 31000 en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua para mitigar el riesgo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes

Para elaborar el presente trabajo de titulación se recopiló información relevante que permitió tener un conocimiento más claro y amplio para Diseñar un modelo de gestión de riesgo basado en normas ISO 31000 en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros de la ciudad de Ambato. A continuación, se presenta las siguientes investigaciones que permite ampliar el conocimiento y dar sostenibilidad y que a la vez contribuya en el desarrollo de ésta investigación:

Caseres (2014), en su libro titulado: Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el sector Asegurador bajo la Norma ISO 31000, señaló que:

Los desarrollos normativos en materia de control interno han aconsejado la elaboración de la estructura general del sistema seguido por las entidades aseguradoras y reaseguradoras en el proceso de implementación y desarrollo del sistema de evaluación y gestión de riesgos de las mismas. El sistema de control interno se configura de manera tal, que facilite a la entidad mejorar su gestión, tanto en situaciones y condiciones favorables, como desfavorables; ejecutar eficientemente su plan de negocio, anticipando los potenciales efectos adversos derivados de factores tanto internos como externos. Es decir, estos controles, se configuran de forma que efectivamente genere un valor añadido para la entidad. Todo ello es compatible con el hecho de que ningún sistema de control interno puede establecer niveles de seguridad absoluta, en cuanto al desenvolvimiento de las operaciones, al existir una serie de limitaciones intrínsecas a los procesos de control interno. Por lo que concierne a la actividad aseguradora, la estructura productiva presenta peculiaridades que hacen que el proceso de control interno adquiera una especial relevancia, no exenta de dificultades en su diseño e implementación. En particular, estas peculiaridades se concretan en la complejidad y diversidad de sus operaciones y en la aleatoriedad en la cuantía y/o

en el momento en que se materializan sus costes principales. Ambas circunstancias otorgan un especial protagonismo a los procesos de control interno frente al que ya de por sí tienen en cualquier otro sector. (p. 35)

Por lo tanto, el control interno en cuanto a las normativas de control dentro de una empresa referente a la gestión que busca establecer una perspectiva cultural, con que se debe gestionar los riesgos en toda organización, es indispensable considerar que esta norma es un modelo internacional, que determina elementos mínimos requeridos para una efectiva gestión conforme a las características (estos pueden ser, estructura, funciones, procesos, servicios etc.), de cada entidad.

Idrovo (2015), en su tesis denominada: “Disminución del riesgo operativo en las compañías de seguros mediante la implementación de ISO 31000”, (posgrado, publicada), de la Universidad de Guayaquil, indicó que:

El dinámico y constante crecimiento del negocio de las compañías aseguradoras, ha traído como consecuencias el aumento de la complejidad del negocio, de la competencia y las exigencias del mercado, por lo cual el estado a fin de que las compañías de seguros puedan cumplir con todas sus obligaciones y que los intereses de los asegurados estén siempre protegidos, a través de su ente regulador (Superintendencia de Bancos del Ecuador) ha instaurado nuevas normativas bajo las cuales deben regirse las empresas que deseen operar en el país en esta actividad, dentro de las cuales se puede resaltar la resolución JB-2011-2066, la cual exige la gestión del riesgo operativo en las aseguradoras, estableciendo fechas de cumplimiento para su implementación, este documento hace hincapié en la importancia de la adecuada gestión del Riesgo Operativo, y brinda directrices para su adecuado tratamiento, la normativa presentada por el ente regulador se basa en antecedentes y documentos internacionales que evidencian las pérdidas económicas que pueden presentarse por una mala gestión del riesgo operativo y nos detallan las mejores prácticas para mitigar estos eventos de riesgo. Los eventos generadores de pérdidas son un hecho palpable en las empresas de seguros, pueden presentarse en todas las áreas de la compañía y ser ocasionado por diversos factores (procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos), por lo cual es de vital importancia el estudio y tratamiento del riesgo

operativo para reducir su impacto y su frecuencia de ocurrencia. Al finalizar su trabajo el autor concluyó que:

Es de mucha importancia para las instituciones (aseguradoras) determinar el nivel de riesgo al cual se encuentran expuestos en los diversos procesos que ejecutan, conocer la situación actual nos permite establecer acciones futuras para reducir nuestro índice de exposición al riesgo, la medición de los riesgos operativos nos da una clara visión de lo antes expuesto y evidencia las principales falencias de la compañía, a fin de tomar decisiones oportunas ante estos eventos.

Para la correcta aplicación de la metodología planteada se debe tener claramente definidos y documentados a los responsables de cada proceso, junto con el inventario de las actividades que realizan ellos y sus colaboradores. Todos los colaboradores de la empresa deben participar en la gestión del Riesgo Operativo, por lo cual el instaurar una cultura que priorice la atención de aquellos eventos que puedan ocasionar pérdidas a la aseguradora es de vital importancia, cada colaborador servirá de insumo para la identificación y de acuerdo al proceso que realicen serán la barrera para que los eventos no se materialicen.

Con la implementación de la metodología planteada se optimizarán los procesos ejecutados en la aseguradora y como consecuencia se podrá conseguir estabilidad de la institución a largo plazo y reducción de costos de operación.

Por consiguiente, la disminución de riesgos operativos en las empresas es un procedimiento de análisis de las exposiciones al riesgo que afrontan una organización por situaciones procedentes de fallas o carencias en los procedimientos, tecnología etc. Cabe aclarar que este proceso de riesgos no es un cinturón de fuerza que obligatoriamente tenga que desarrollar la entidad, por el contrario debe contar con alternativas enfocadas a determinar estrategias para resguardar la integridad de los recursos de la empresa, aumentar la ventaja competitiva y certificar la continuación del negocio frente a los distintos riesgos a los cuales se halla expuesta la entidad.

De acuerdo a San Sebastián (2014), la política general de control y gestión de riesgos y sus principios básicos se materializan a través de un sistema integral de control y gestión de riesgos. ¿Cuáles son los principales puntos del sistema? Los podríamos resumir de la siguiente manera: primero, identificar las amenazas relevantes y la incidencia que puedan tener en la compañía; segundo, el análisis continuado de esos riesgos; tercero, establecer una estructura de políticas, directrices e, incluso, límites de riesgo, para cada negocio; y un sistema de seguimiento y control. También hay un punto específico sobre valoración de los riesgos de las nuevas inversiones. Otros elementos son el seguimiento periódico de las políticas y los riesgos que afectan a la cuenta de resultados; el establecimiento de sistemas de información y control interno, y, por último, la supervisión de todos los mecanismos por la dirección de Auditoría interna. (p. 10)

Es importante también señalar que en el capítulo I, referente a La Gestión Integral y Control de Riesgos se establece que toda empresa de seguros y compañía de reaseguros deberán implantar esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se hallan expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares. La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones y deberá diseñarse e implementarse de acuerdo a las etapas, plazos y lineamientos técnicos establecidos en el presente capítulo.

2.1.2 Antecedentes Históricos

Para la realización de la presente investigación se realizó estudios previos, basándose en Trabajos de Titulación realizadas anteriormente las cuales se mencionan a continuación:

Como afirma (Morocho, 2015) en su trabajo de investigación la Auditoría de Gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo académico Septiembre 2011 a Junio 2012, que permitió medir el grado de cumplimiento de la gestión administrativa y operacional. La auditoría se realizó en base a la información proporcionada por los miembros de la institución, además de la aplicación de encuestas, técnicas

como la observación, comparación y otras que permitieron recabar información confiable y veraz para la ejecución de este trabajo, para lo cual hemos realizado un análisis situacional de la Escuela identificando debilidades y amenazas y contrarrestando su nivel de impacto, se determinaron los parámetros teóricos que conduzcan a una mejor comprensión para el desarrollo de la Auditoría, se evaluaron los procesos mediante la aplicación del Sistema de Control Interno COSO II, se practicó una evaluación administrativa de la institución, se elaboraron flujo gramas de los procesos más frecuentes en la Escuela, aplicamos indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética para determinar sus niveles de cumplimiento detectando las falencias y detallando las recomendaciones en el informe final de auditoría para que aporten al mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones brindando un excelente servicio de educación a través del uso óptimo de los recursos disponibles.

Como mencionó el autor anteriormente la auditoría de gestión permite medir el grado de cumplimiento de la gestión administrativa y operacional de cada una de las organizaciones en las cuales se realicen este tipo de auditoría.

Así como en la empresa Confía se podrá identificar las debilidades y amenazas y contrarrestando su nivel de impacto, además se podrá medir los parámetros que conduzcan a una mejor comprensión para el desarrollo del presente Modelo, se lo utilizará como apoyo para el análisis de los procesos mediante la aplicación del Sistema de Control Interno COSO II.

Según (Cuvi, 2015) en su trabajo de investigación nos afirma que se realizó una auditoría de Gestión a la Empresa Publica Tierras Altas de la Parroquia Cajabamba del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, Período 2013, con el propósito de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, procesos y actividades. La ejecución de la Auditoría de Gestión, permitió elaborar el informe preliminar con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para que el gerente pueda tomar decisiones. La propuesta contiene cinco fases: la primera permite conocer adecuadamente el funcionamiento de la empresa e identificar y comprender hechos, actividades y

prácticas que incidirán en el desarrollo de la auditoría, la segunda permite revisar los objetivos, políticas y demás disposiciones legales, la tercera está orientada a evaluar el control interno por el método COSO II, la cuarta se direcciona al estudio profundo de las áreas críticas, y en la fase final se presenta los resultados es decir el informe de auditoría. El informe de auditoría es el resultado de un proceso de evaluación y servirá como herramienta para una adecuada toma de decisiones que permita mejorar las actividades de la empresa para brindar un adecuado servicio a los clientes.

Al igual el presente autor afirma que al realizar una auditoría de gestión para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, procesos y actividades, así como también la ejecución de la Auditoría de Gestión tomando en cuenta que el respectivo Modelo de Gestión motivo de estudio puede ser parte de una Auditoría de gestión ya que gracias a este Modelo podremos identificar las áreas críticas evaluar los procesos e identificar y gestionar los riesgos en la empresa.

(Yumiseba, 2014) En su trabajo de grado nos menciona que se realizó una “Auditoría de Gestión para optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de Rehabilitación en la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato para el período 2011” para aportar a superar el problema relacionado con la ineficiencia en la utilización de recursos. La propuesta contiene la Auditoría de Gestión que en el inicio realiza un diagnóstico de las condiciones administrativas y financieras en que se encuentra COMSA S.A. luego su procedimiento de trabajo consta de dos legajos: permanente y corriente. El archivo permanente recopila la información relevante de la empresa y el archivo corriente recoge la información sobre el conocimiento preliminar, planeamiento, ejecución y comunicación de resultados que servirán de base para corregir las falencias anotadas. La modalidad de investigación ha sido planteada con el enfoque cuantitativo, cualitativo porque se realizó el análisis, interpretaciones, emisión de criterios en todo el proceso existente, se ha recogido datos e información con la finalidad de valorar e interpretar los resultados obtenidos para una Auditoría de Gestión que responda a las necesidades y realidad empresarial.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de Auditoría

Como menciona (Toro, 2011) en su trabajo investigativo que la auditoría es “un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con las NIFS, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas” la auditoría es la acumulación y evaluación basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.” (p. 1)

Como menciona el autor en lo citado anteriormente hay que tomar en cuenta también las NIFS ya que nos darán los parámetros necesarios para poder identificar las condiciones de operación del sistema contable del cual.

2.2.2 Objetivos de la Auditoría

Según (Monfort, 2013) menciona que el objetivo de la auditoría es:

El objetivo que persigue el proceso de auditoría que se realiza en una empresa no es otro que el que determina claramente el Plan General Contable, en la primera parte cuando trata del marco conceptual de la contabilidad, y en concreto de las cuentas anuales: las cuentas anuales deben redactarse con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible y útil para los usuarios al tomar sus decisiones económicas, debiendo mostrar su imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, de conformidad con las disposiciones legales.

El auditor será quien dará fe de la empresa ha llevado a cabo el proceso contable con la finalidad expresa de que se cumpla este mandato del PCGA. (p. 15).

2.2.3 Clases de Auditoría

Para (Rodriguez, 2010) la auditoría se clasifica de la siguiente manera:

2.2.3.1 Por su Naturaleza

Auditoría Financiera. - Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los riesgos de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

Auditoría de Cumplimiento. - Es el examen que se realiza a la entidad con la finalidad de conocer si se están cumpliendo con las normas legales, reglamentarias, estatutarias y todos los procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se respalda con la respectiva documentación para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están de manera más efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad. (Rodriguez, 2010)

Auditoría Administrativa.- Se define como examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus resultados humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles y su forma de operar.

Auditoría Operativa.- Es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar sus eficiencia. (p. 9)

Auditoría de Gestión.- Es el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología en la planificación, control y uso de

sus recursos, con el fin de verificar la utilización más procedente de los recursos la misma que permita mejorar las actividades y alcanzar sus metas planteadas.

2.2.3.2 Por quien lo Ejerce

Como menciona (Gutierrez, 2010) por quien lo ejerce:

Auditoría Interna.- Es aquella actividad, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada y la eficacia de sus sistemas de gestión.

Auditoría Externa o Independiente.- Es un servicio prestado a la propia entidad auditada por profesionales independientes a la misma según los términos contenidos en un contrato de prestación de servicios.

Se puede decir que por quien lo ejerce la auditoria interna es la actividad, bajo una máxima autoridad, la cual está dirigida a examinar y evaluar las actividades, así como también las diferentes actividades de control interno el cual siempre será de vital importancia para la evaluación de los procesos.

2.2.4 Definición de Auditoría a los Estados Financieros

Según (Gonzales J. R., 2013) (p. 243), señala que “el examen crítico que realiza un Licenciado en contaduría o contador público independiente, de los libros, registros, recursos, obligaciones patrimonio, y resultados de una entidad, basados en normas, técnicas y procedimientos específicos, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad sobre la información financiera.”

El examen crítico o la opinión que pueda emitir el contador público independiente acerca de los procesos específicos podrá determinar sobre la razonabilidad hacia la información

financiera y contable será de importancia conocer la opinión o el resultado que podamos transmitir.

También define (Contraloría General del Estado., 2013) sobre la auditoría financiera de la siguiente manera:

“Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendiente a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno”.

Basándome en lo citado anteriormente la auditoría financiera ejecuta un dictamen acerca de los estados financieros el cual de igual manera emite una conclusión acerca del control interno el cual será motivo de análisis en el presente Modelo de Gestión.

2.2.5 Proceso de la Auditoría de Gestión

Para realizar el proceso de auditoría financiera se mencionan fuentes de investigación de la (Contraloría General del Estado , 2011, pág. 128):

1. Planificación
2. Ejecución de la Auditoría
3. Comunicación de resultados

2.2.5.1 Planificación

Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo. La planificación de la auditoría financiera, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 129) Planificación (NIA 4) “Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan”.

Conocimiento del negocio (NIA 30) El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

La presente fase establece los lineamientos necesarios para poder determinar el conocimiento del negocio, tomando en cuenta mi Modelo de Gestión se podría decir que esta fase tendría relación con la valoración del riesgo en el cual se podría identificar analizar y evaluar el riesgo tomando en cuenta el conocimiento actual del negocio.

2.2.5.2 Ejecución del Trabajo

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado. Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el la consecución del Modelo, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presenten los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

2.2.5.3 Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es una de las fases ultimas de comunicación de resultados de la auditoria, por la misma razón se va cumpliendo en el transcurso que se desarrolla la auditoria. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

La presente fase comprende, la transcripción y revisión final del informe borrador, el cual será diseñado en el transcurso del desarrollo de la auditoria, con el objetivo de que se comunique en la última etapa de trabajo y mediante previa convocatoria se comunique debidamente los resultados obtenidos mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes, la información financiera complementaria y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

Hay que tomar en cuenta que el presente Modelo de Gestión no tendrá una fase de informe final ya que tiene relación con una Auditoria pero su objetivo solo es el identificar los posibles eventos de riesgo y sugerir una posible acción de mejora son formalidades pero si tendrá conclusiones y recomendaciones.

(NIA 31) Esta norma tiene como objetivo establecer normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en la consideración de las leyes y reglamentaciones en una auditoría de estados financieros. Esta norma es aplicable a las auditorías de estados

financieros, pero no a otros trabajos en los que se contrata al auditor para emitir un informe especial sobre el cumplimiento de reglamentaciones específicas.

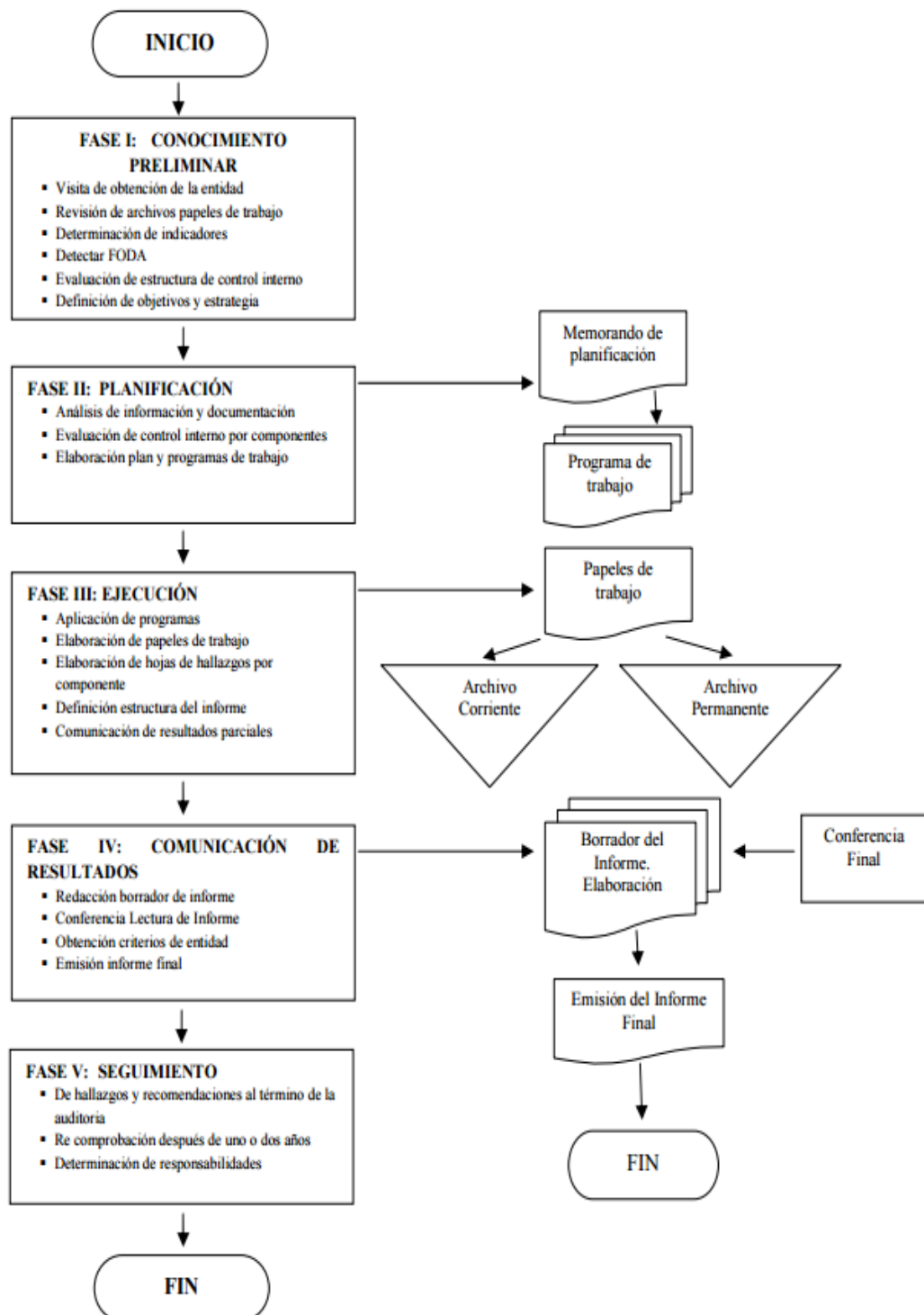
Esta norma hace referencia a que el auditor deberá tomar en cuenta como referencia todas las leyes y reglamentaciones en una auditoria de estados financieros.

Fraude y error (NIA 11) Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, al efectuar la auditoría de información financiera. Proporciona una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determina que ha ocurrido un fraude o error.

Esta NIA ayuda al auditor que debe tener en cuenta la detección de información que le proporcionen, de manera que la misma podía ser alterada a propósito o puede haber ocurrido algún error en el sistema al momento de presentar la información financiera.

2.2.5.4 Procesos de la Auditoría

Gráfico 1: Proceso de la auditoría



Fuente: (Contraloría General del Estado , 2011, pág. 130)

Realizado por: María Baquero (2016)

2.2.6 Planificación Preliminar

Como su nombre indica la planificación preliminar, consiste en elaborar un plan antes de realizar la auditoria. (Gonzalez, 2010) Afirma:

En esta fase el auditor debe lograr obtener el mayor tipo de información de la empresa y sus respectivas operaciones es por este motivo el cual la empresa debe realizar un previo estudio inicial, con el propósito de conocer con detalle toda característica de la entidad auditar, lo cual le permita tener todos los elementos necesarios para realizar el presente trabajo, y de esta manera permitan un adecuado planeamiento específico del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos permiten además, hacer la selección y las adecuaciones a la metodología y programas a utilizar; así como determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar.(p.23)

Es por eso que la planificación preliminar se debe tomar en cuenta toda la información acerca de la empresa de manera completa.

A continuación las fases de la planificación preliminar, según: Contraloría General del Estado:

2.2.6.1 Metodología

La presente planificación tiene el fin de actualizar la información general sobre la entidad y las actividades más importantes de la entidad, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoria.

Es uno de los procesos que empieza con emisión de una orden de trabajo, continua con la aplicación de un programa general de auditoria y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoria.

Para ejecutar la planificación preliminar principalmente debe disponerse de personal de auditoria experimentado, esto es el supervisor y el jefe de equipo. Eventualmente podrá participar un asistente del equipo.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen. (p.30,cp.III)

2.2.6.2 Elementos

La planificación preliminar representa el fundamento sobre la que se basaran las actividades de la planificación específica (...) es necesario realizar un estudio a base de un esquema determinado, sus principales elementos son los siguientes:

- Conocimiento de la entidad
- Conocimiento de las actividades de la empresa
- Identificación de las políticas y prácticas: contables, presupuestarios, administrativas y de organización;
- Análisis general de la información financiera:
- Determinar el grado de confiabilidad de la información emitida;
- Compresión sobre el desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas de información computarizados;
- Determinación de unidades operativas;
- Riesgos Inherentes y Ambiente de Control;
- Decisiones de Planificación para las Unidades Operativos;
- Decisiones preliminares para los componentes los componentes; y,
- Enfoque preliminar de Auditoria. (Gonzalez, 2010, pág. 36)

2.2.6.3 Productos de la planificación preliminar

Los productos obtenidos en la planificación preliminar permiten calificarla como un proceso completo, que se inicia con un programa de trabajo, que luego es aplicado y se logran resultados para la utilización interno de la unidad de auditoria.

El contenido básico del reporte es el siguiente:

- Antecedentes
- Motivo de la auditoria
- Objetivos de la auditoria
- Alcance de la auditoria
- Conocimiento de la entidad y su base legal
- Principales políticas contables
- Grado de confiabilidad de la información financiera
- Sistemas de información computarizados
- Puntos de interés para el examen
- Transacciones importantes identificadas
- Estado actual de los problemas observados en exámenes anteriores
- Identificación de los componentes importantes a ser examinados en la siguiente fase
- Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría
- Determinación de materialidad e identificación de cuentas significativas
- Identificación específica de las actividades sustantivas no tomadas en cuenta para ser evaluadas en la siguiente fase.

2.2.6.4 Puntos de Información para el Examen

Visita de observación (entidad).

Revisión archivos papeles de trabajo.

Determinar indicadores.

Detectar el FODA.

Evaluación estructura control interno.

Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

2.2.7 Planificación Específica

La planificación específica es otro proceso para llevarse a cabo dentro de la planificación y cuyo propósito según el Manual de Auditoria Gubernamental (2001), consiste en:

Estudia la actividad a la que se dedica la empresa, valorando los objetivos generales, la verificación de cumplimiento del control interno de la organización y todos sus puntos de control establecidos en la estructura organizativa y en la normativa técnica.

Otras fuentes bibliográficas citada en la Ley de la Contraloría General del Estado menciona, que la planificación específica:

Es un proceso de recopilación de información y cotejo de hechos, los cuales serán la base para iniciar la ejecución del examen. La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

A continuación los pasos a seguir para llevar a cabo la planificación específica:

- Recopilación y análisis de información
- Entrevistas y visitas
- Evaluación del Sistema de control interno
- Determinación de áreas crítica
- Determinación del alcance de auditoria
- Programas de Auditoria
- Memorando de planificación

2.2.8 Ejecución de la Auditoria

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoria y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado. Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

Es de fundamental constancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes. (Contraloría General del Estado , 2011)

2.2.9 Comunicación de resultados

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de auditoría sin embargo esta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunica los resultados mediante la lectura del borrados del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente. (Contraloría General del Estado , 2011)

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes, la información financiera complementaria y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

Como una guía para la realización del referido proceso, en cuadro adjunto se establecen porcentajes estimados de tiempo, con relación al número de días/hombre programados.

2.2.10 Papeles de Trabajo

Como afirma (Navarro, 2006) los papeles de trabajo son:

Documentos preparados por el auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en

la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión. Han de ser completos y detallados para que un auditor normal experto, sin haber visto dicha auditoria, sea capaz de averiguar a través de ellos las conclusiones obtenidas.

Deben ser redactados de forma que la información que contengan sea clara e inteligible son el apoyo para poder realizar auditorías y se podrán tomar en cuenta para el análisis del presente Modelo de Gestión, Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado. Es decir que los papeles de trabajo duraran todo el proceso de auditoría.

2.2.10.1 Objetivos

Como afirma (Pisfil, 2008):

Los papeles de trabajo se van acumulando a lo largo del período del examen, en la medida que analicemos las evidencias, desarrollamos recomendaciones y preparamos nuestros informes; por lo tanto, los objetivos que persiguen son:

- a) Proporciona evidencia del trabajo realizado.
- b) Constituye la fuente primordial para sustentar el informe y la evidencia del trabajo realizado, así como el respaldo de las observaciones, conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe.
- c) Facilita la revisión y supervisión del trabajo de auditoría.
- d) Sirve como registro del trabajo realizado porque proporciona un registro sistemático y detallado del trabajo efectuado por el auditor.
- e) Registra resultados obtenidos y proporciona información desarrollada respaldando los respectivos hallazgos, conclusiones y recomendaciones respectivas que salgan de la presente auditoria.
- f) Sustenta el informe del auditor; todo el contenido de los papeles de trabajo del auditor deben respaldara las debidas conclusiones, recomendaciones presentadas en el informe. El informe bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos que no sean respaldados por los papeles de trabajo

g) Sirve de base de información, los datos utilizados por el auditor para redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo. Muchas veces sirven como fuentes de consultas en el futuro.

h) Respaldan la opinión del auditor ante un proceso judicial; en casos extraordinarios en que el auditor es llamado a los tribunales, principalmente por asuntos relacionados a fraudes u otros delitos encontrados, los papeles de trabajo son de gran importancia para respaldar el contenido del informe de auditoría.

2.2.10.2 Importancia

Después de revisar algunas fuentes bibliográficas se puede decir que los papeles de trabajo son documentos de suma importancia para el apoyo del trabajo realizado por el auditor, representados como evidencia de auditoria y sobre todo es una base para nuevas auditorías, en los mismos se plasmara el trabajo continuo de la auditoria de manera cuantificable y cualitativa.

2.2.10.3 Contenido mínimo de los papeles

El contenido que debe tener los papeles de trabajo es de suma importancia según (Mira Navarro, 2006) debe tener lo siguiente:

1. Evidencia de los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el auditor. Presenta la conformidad de acuerdo con los registros de la empresa.
2. Relación de los pasivos y activos, demostrando como tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración.
3. Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
4. Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado y revisado.
5. Forma del sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
6. Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
7. Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

2.2.10.4 Procedimiento para preparar los papeles

- ✓ Cliente y ejercicio a revisar
- ✓ Fecha
- ✓ Nombre y apellido del sujeto
- ✓ Objeto de los mismos
- ✓ Cuando el auditor utilice marca o símbolo tiene que explicar su significado.

No debe contener

- No ser copia de contabilidad de la empresa

No ser copia de los estados financieros

- No ser copia de la auditoría del año pasado

Los papeles de trabajo servirán para sustentar el programa de auditoría llevado dentro de la entidad, de manera clara y legible, es así como se puede apreciar que es lo que debe y no contener. (Contraloría General del Estado., 2013, págs. 43-44)

2.2.10.5 Características Generales

Según la (Contraloría General del Estado , 2011) los parámetros son los siguientes:

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La naturaleza de la tarea y la clase de auditoría que se va a realizar.
- La condición del área, programa o entidad a ser examinada.
- El grado de seguridad en los controles internos.
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría y
- La naturaleza del informe de auditoría.

“Es imprescindible hacer notar que los papeles de trabajo es material de apoyo en tiempo presente de la auditoria, y futuro de modo que se los tenga cuidado al archivarlos” (Contraloria General del Estado , 2011).

2.2.10.6 Ordenamiento, Revisión y Aprobación de los Papeles de Trabajo

“Debido al gran volumen de los papeles de trabajo, su ordenamiento lógico es importante durante el curso de las labores de auditoría y después de haberlas terminado; inclusive para su archivo”. (Contraloria General del Estado , 2011)

En la auditoría financiera el orden lógico es el que sigue la secuencia de las cuentas en el balance general es decir activos, pasivos, ingresos y gastos. En la auditoría de gestión el orden está dado por las actividades o áreas más importantes examinadas.

Todos los papeles de trabajo serán referenciados, de tal forma que la relación existente entre ellos sea cruzada. El propósito de la referenciarían cruzada es mostrar en forma objetiva, a través de los papeles de trabajo, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los papeles de trabajo y el contenido del informe de auditoría.

El orden de los papeles de trabajo es de suma importancia para la realización de la auditoria, únicamente de así se podrá obtener un trabajo bien organizado y sistematizado.

2.2.10.7 Clasificación de los papeles de trabajo

Las investigaciones basadas en material de auditoria señalan que los papeles de trabajo se los puede clasificar en archivos, según el (Manual de Auditoria Financiera Gubernamental 2011):

2.2.11 Archivo Permanente

“Dirigido a mantener la información general de carácter permanente, como un punto clave de referencia para conocer la entidad, su misión básica y los principales objetivos” (Contraloría General del Estado , 2011).

2.2.12 Archivo de Planificación

“Orientado a documentar la etapa de planificación preliminar y específica de cada auditoría de manera que se identifiquen claramente la naturaleza, alcance y objetivo de la auditoría a ejecutar” (Contraloría General del Estado , 2011).

2.2.13 Archivo Corriente

“Orientado a documentar la etapa de auditoría respondiendo a los lineamientos detallados en la planificación preliminar y en la específica” (Contraloría General del Estado , 2011).

2.2.14 Marcas de Auditoría

El personal profesional del Despacho debe utilizar las marcas de auditoría que establece el Catálogo en vigor. Una marca de auditoría es un símbolo que equivale a procedimientos de auditoría aplicados sobre el contenido de los papeles de trabajo; constituye una declaración personal, individual e intransferible sobre el autor de la cédula de auditoría, cuyas iniciales aparecen en el encabezado. (Sánchez Guriel, 2006)

2.2.15 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) tomadas dice que: La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

El American Institute Of Certified Public Accountants creó el marco básico con las 10 siguientes normas de auditoría generalmente aceptadas:

Normas Generales o Personales

- ✓ Entrenamiento y capacidad profesional
- ✓ Independencia
- ✓ Cuidado o esmero profesional.

Normas de ejecución del trabajo

- ✓ Planeamiento y Supervisión
- ✓ Estudio y Evaluación del Control Interno
- ✓ Evidencia Suficiente y Competente

Normas de preparación del informe

- ✓ Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ Consistencia
- ✓ Revelación Suficiente
- ✓ Opinión del Auditor

2.2.15.1 Definición de las normas

“Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones”.

Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

2.2.16 Normas generales o personales

Se refiere a la cualidad que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo.

2.2.16.1 Entrenamiento y Capacidad Profesional

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

Como menciona la norma no basta con ser un contador público para poder ejercer las funciones de un auditor, también debe tener entrenamiento técnico como auditor. Es decir, a parte de los conocimientos técnicos recibidos es necesaria la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión

2.2.16.2 Independencia

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.

Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

2.2.16.3 Cuidado o esmero profesional

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

Es aplicable en todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se preste al público se debe hacer con toda la diligencia del caso, caso contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional debe ser lo suficientemente capaz, pero pierden totalmente su valor cuando actúan negligentemente.

El empeño del auditor, no solamente es aplicable en el trabajo de campo y elaboración de informes, sino también en todas las fases de auditoría es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Por ende el auditor siempre tendrá como objetivo hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría.

2.2.16.4 Normas de ejecución del trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles

internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

Los papeles de trabajo

Según el (Contraloría General del Estado., 2013), los papeles de trabajo es: “El conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, desde la planificación preliminar, la planificación específica y la ejecución de la auditoría, sirven para evidenciar en forma eficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constantes en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes.

Los papeles de trabajo deben ser claros, concisos, con el objeto de proporcionar un registro ordenado del trabajo, evitando ambigüedades y contener las razones que sirvieron de base para tomar las decisiones sobre temas conflictivos, por lo que deben ser completos, que permitan su lectura, claramente expresados y su propósito de fácil comprensión, evitándose incluir comentarios que requieran respuestas o seguimiento posterior. (p. 231)

Planeamiento y supervisión

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, eso es a planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe, permitiendo garantizar su calidad profesional. En los papeles de trabajo, debe dejarse constancia de esta supervisión.

2.2.17 Evaluación de riesgos

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

NIA 6.- Evaluación de riesgo y control interno El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y del control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Esta NIA hace mención a la evaluación del riesgo de manera que el auditor deberá tener un conocimiento previo sobre el tipo de riesgos que pueden presentarse, de manera que el auditor debe tener juicio profesional para evaluar, diseñar los procesos de auditoría.

A continuación, se presenta el tipo de riesgos que existen en auditoría:

“Riesgo de auditoría” significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, de control y detección.

“Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia

relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Son los riesgos que no se pueden controlar dentro de una organización.

“Riesgo de control” es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Este riesgo se caracteriza por presentar de manera equivocada el saldo de cuentas o cruce de información.

a) Actividad de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas, se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. (Contraloría General del Estado., 2013),

Las políticas y procedimientos que aseguran que se esté llevando de manera a cabo con las directrices de administrativas, las cuales se establecen con el fin de lograr que la empresa cumpla con las metas propuestas.

b) Información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar la información de manera que le permita cumplir al empleado con las responsabilidades, así como los sistemas informáticos proporcionan información operativa y financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar de mejor manera la empresa.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

c) Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias. (Contraloría General del Estado., 2013),

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes. (p. 12-16)

El sistema de control interno en la etapa de supervisión que permite comprobar si se están cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para el correcto funcionamiento de la misma.

2.2.17.1 Evidencia suficiente y competente

NIA 8.- Evidencia de auditoría.- El auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

La evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

“Evidencia de auditoría” significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.

“Procedimientos Sustantivos” significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, y son de dos tipos:

- a) Pruebas de detalles de transacciones y balances;
- b) Procedimientos analíticos.

Una vez obtenida la información, evidencia el auditor debe considerar la suficiencia propiedad de la evidencia de dichos procedimientos junto con cualquier evidencia de pruebas de control para soportar las aseveraciones de los estados financieros.

Pueden categorizarse de la siguiente manera:

1. Existencia: Un activo o pasivo existe en una fecha dada;
2. Derechos y obligaciones: Un activo o pasivo pertenece a la entidad en una fecha dada;
3. Ocurrencia: Una transacción o evento tuvo lugar, lo cual pertenece a la entidad durante el período;
4. Integridad: No hay activos, pasivos, transacciones o eventos sin registrar, ni partidas sin revelar;
5. Valuación: Un activo o pasivo es registrado a un valor en libros apropiado;
6. Medición: Una transacción o evento es registrado a su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al período apropiado; y
7. Presentación y revelación: Una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia para informes financieros aplicable.

La evidencia, es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- ✓ Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- ✓ Evidencia física
- ✓ Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- ✓ Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- ✓ Análisis global
- ✓ Cálculos independientes (computación o cálculo)
- ✓ Evidencia circunstancial
- ✓ Acontecimientos o hechos posteriores.

2.2.17.2 Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

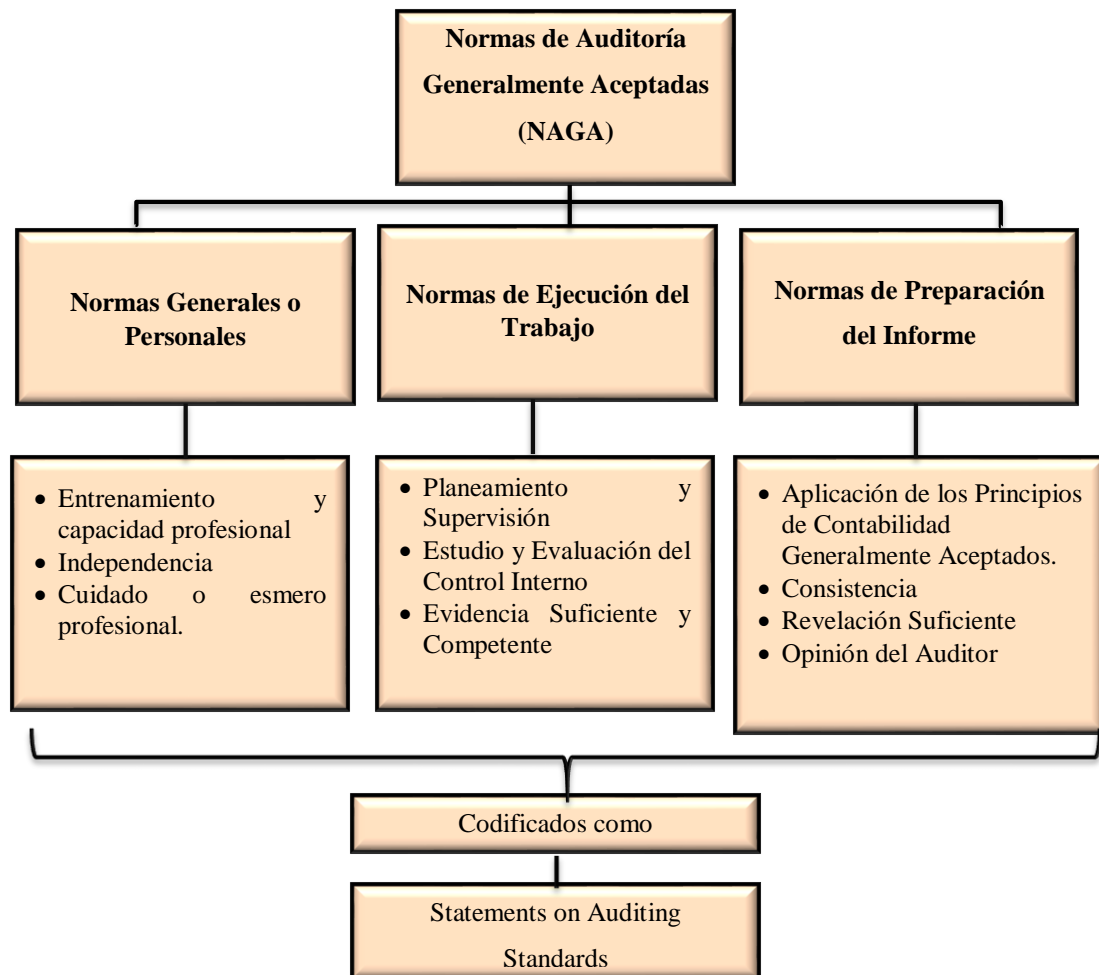
"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptuarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

2.2.18 Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Gráfico 2: Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



Tomado de: (Contraloría General del Estado, 2011).

Realizado por: María Baquero (2016)

2.2.19 Informe de auditoría

(Blanco Luna, 2010) (p. 25), en el informe de auditoría menciona que:

Al concluir con el trabajo, los auditores deberán realizar un informe que brinde seguridad y credibilidad, la conclusión que se exprese debe estar de acuerdo a la naturaleza y a los objetivos de la auditoría que fueron acordados para satisfacer las necesidades del cliente.

El informe de auditoría que presente el auditor para finalizar su trabajo consiste en un documento que exhibe a quien ha solicitado la auditoría y las personas interesadas en conocer los resultados.

A medida que se realiza el trabajo de auditoría se puede presentar los diferentes tipos de informes son:

Informes eventuales.- Emitidos sobre errores, incumplimientos de leyes, irregularidades, o desviaciones significativas del control interno, que se encuentren en el desarrollo del trabajo; así como las recomendaciones que estime pertinentes con relación a las diferentes situaciones observadas a fin de adoptar las medidas que haya lugar.

Informes intermedios.- Este tipo de informe deberá contener el dictamen u opinión, conclusiones y las recomendaciones que se hayan obtenido durante el proceso de auditoría.

2.2.19.1 Opinión del auditor

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que, a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente, el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

- ✓ Opinión limpia o sin salvedades
- ✓ Opinión con salvedades o calificada
- ✓ Opinión adversa o negativa
- ✓ Abstención de opinar

Procedimientos y técnicas de auditoría

Se requieren varios pasos para realizar una auditoría. El auditor de sistemas debe evaluar los riesgos globales y luego desarrollar un programa de auditoría que consta de objetivos de control y procedimientos de auditoría que deben satisfacer esos objetivos.

El proceso de auditoría exige que el auditor de sistemas reúna evidencia, evalúe fortalezas y debilidades de los controles existentes basado en la evidencia recopilada, y que prepare un informe de auditoría que presente esos temas en forma objetiva a la gerencia. Asimismo, la gerencia de auditoría debe garantizar una disponibilidad y asignación adecuada de recursos para realizar el trabajo de auditoría además de las revisiones de seguimiento sobre las acciones correctivas emprendidas por la gerencia.

Planificación de la auditoría

Una planificación adecuada es el primer paso necesario para realizar auditorías de sistema eficaces. El auditor de sistemas debe comprender el ambiente del negocio en el que se ha de realizar la auditoría, así como los riesgos del negocio y control asociado.

A continuación, se menciona algunas de las áreas que deben ser cubiertas durante la planificación de la auditoría:

1. Comprensión del negocio y de su ambiente.

Al planificar una auditoría, el auditor debe tener una comprensión suficiente del ambiente total que se revisa. Debe incluir una comprensión general de las diversas prácticas comerciales y funciones relacionadas con el tema de la auditoría, así como los tipos de sistemas que se utilizan. El auditor también debe comprender el ambiente normativo en el que opera el negocio. Por ejemplo, a un banco se le exigirá requisitos de integridad de sistemas de información y de control que no están presentes en una empresa manufacturera. Los pasos que puede llevar a cabo un auditor para obtener una comprensión del negocio son: Recorrer las instalaciones del ente. Lectura de material sobre antecedentes que incluyan publicaciones sobre esa industria, memorias e informes financieros. Entrevistas a gerentes claves para comprender los temas comerciales esenciales. Estudio de los informes sobre normas o reglamentos. Revisión de planes estratégicos a largo plazo. Revisión de informes de auditorías anteriores.

2. Riesgo y materialidad de auditoría.

Se puede definir los riesgos de auditoría como aquellos riesgos de que la información pueda tener errores materiales o que el auditor no pueda detectar un error que ha ocurrido. Los riesgos en auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

Riesgo inherente: Cuando un error material no se puede evitar que suceda por que no existen controles compensatorios relacionados que se puedan establecer.

Riesgo de control: Cuando un error material no puede ser evitado o detectado en forma oportuna por el sistema de control interno.

Riesgo de detección: Es el riesgo de que el auditor realice pruebas exitosas a partir de un procedimiento inadecuado.

El auditor puede llegar a la conclusión de que no existen errores materiales cuando en realidad los hay. La palabra "material" utilizada con cada uno de estos componentes o riesgos, se refiere a un error que debe considerarse significativo cuando se lleva a cabo una auditoría. En una auditoría, la definición de riesgos

materiales depende del tamaño o importancia del ente auditado, así como de otros factores.

El auditor debe tener una cabal comprensión de estos riesgos de auditoría al planificar. Una auditoría tal vez no detecte cada uno de los potenciales errores en un universo. Pero, si el tamaño de la muestra es lo suficientemente grande, o se utiliza procedimientos estadísticos adecuados se llega a minimizar la probabilidad del riesgo de detección. De manera similar al evaluar los controles internos, el auditor debe percibir que en un sistema dado se puede detectar un error mínimo, pero ese error combinado con otros, puede convertirse en un error material para todo el sistema. La materialidad en la auditoría debe ser considerada en términos del impacto potencial total para el ente en lugar de alguna medida basado en lo monetario.

Según (Contraloría General del Estado., 2013) (p. 349), el riesgo de auditoría es: el riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedades sobre los estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

La preparación de una matriz para clasificar los riesgos por componentes significativos es obligatoria en el proceso de auditoría y debe contener como mínimo lo siguiente:

- ✓ Componente analizado
- ✓ Riesgo y su clasificación
- ✓ Controles claves
- ✓ Enfoque de la auditoría, de cumplimiento y sustantivo.

Tabla 1: Siglas y Fórmula de los riesgos de Auditoría

Siglas	Descripción
RI	Riesgo Inherente
RC	Riesgo de Control
RD	Riesgo de Detección
RA	Riesgo de Auditoría

Fórmula :	$RA = RI * RC * RD$
------------------	---------------------------------------

Fuente. Manual de Auditoría Financiera de C.G.E.

Realizado por: María Baquero (2016)

3. Técnicas de evaluación de Riesgos.

Al determinar que áreas funcionales o temas de auditoría que deben auditarse, el auditor de sistemas puede enfrentarse ante una gran variedad de temas candidatos a la auditoría, el auditor de sistemas debe evaluar esos riesgos y determinar cuáles de esas áreas de alto riesgo debe ser auditada. Existen cuatro motivos por los que se utiliza la evaluación de riesgos, estos son: Permitir que la gerencia asigne recursos necesarios para la auditoría. Garantizar que se ha obtenido la información pertinente de todos los niveles gerenciales, y garantiza que las actividades de la función de auditoría se dirigen correctamente a las áreas de alto riesgo y constituyen un valor agregado para la gerencia. Constituir la base para la organización de la auditoría a fin de administrar eficazmente el departamento. Proveer un resumen que describa como el tema individual de auditoría se relaciona con la organización global de la empresa, así como los planes del negocio.

4. Objetivos de controles y objetivos de auditoría.

El objetivo de un control es anular un riesgo siguiendo alguna metodología, el objetivo de auditoría es verificar la existencia de estos controles y que estén funcionando de manera eficaz, respetando las políticas de la empresa y los objetivos de la empresa. Así pues tenemos por ejemplo como objetivos de auditoría de sistemas los siguientes: La información de los sistemas de información deberá estar resguardada de acceso incorrecto y se debe mantener actualizada. Cada una de las transacciones que ocurren en los sistemas es autorizada y es ingresada una sola vez. Los cambios a los programas deben ser

debidamente aprobados y probados. Los objetivos de auditoría se consiguen mediante los procedimientos de auditoría.

5. Procedimientos de auditoría.

Algunos ejemplos de procedimientos de auditoría son: la revisión de información e identificación de controles existentes. Entrevistas con los profesionales a fin de conocer todas las técnicas y controles aplicados.

Utilización de software de manejo de base de datos para examinar el contenido de los archivos de datos. Técnicas de diagramas de flujo para documentar aplicaciones automatizadas.

Desarrollo del programa de auditoría.

Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- 1. Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- 2. Objetivos de Auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.
- 3. Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- 4. Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- 5. Procedimientos de auditoría:** Estos procedimientos se realizarán para lograr:
 - ✓ Recopilación de datos.
 - ✓ Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - ✓ Identificación y selección del enfoque del trabajo
 - ✓ Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.

- ✓ Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
- ✓ Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- ✓ Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- ✓ Procedimientos de seguimiento.

Marcas de auditoría

También menciona (Contraloría General del Estado., 2013) (p. 236), sobre las marcas de auditoría quien define de la siguiente manera: “Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimientos, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. El uso de marcas simples facilita su entendimiento”.

Las marcas de auditoría son los signos que pone el auditor, estos pueden ser signos o letras, esto sirve para identificar el tipo de procedimiento que es realizado por él, no debe dejar constancia descriptiva de la tarea realizada al lado de cada importe, de cada saldo o de cualquier información, por cuanto implicaría una repetición innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y dificultaría cualquier revisión posterior.

Tabla 2: Tipos de Marcas de Auditoría

MARCAS	
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
¥	Confrontado con presupuestos
§	Cotejado con ejecución de proyectos
μ	Corrección realizada
¢	Comparado con presupuesto
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
»	Pendiente ingreso
«	Pendiente de gasto

Ø	No reúne requisitos
S	Solicitud de proyecto enviado
SC	Solicitud de confirmación recibida de proyecto recibido
Σ	Totalizado
©	Conciliado
Ø	En proceso
Ψ	Inspeccionado

Fuente: Manual de Auditoría Financiera de C.G.E.

Realizado por: María Baquero (2016)

2.2.20 Técnicas de auditoría

Como menciona (Napolitano, 2011) sobre el concepto de técnicas de auditoría es:

Son métodos prácticos que el auditor utiliza para comprobar la evidencia obtenida en cuanto a su razonabilidad como soporte de su opinión profesional.

Es importante resaltar que una sola técnica no será suficiente para confirmar que se obtuvo la evidencia adecuada, por la aplicación de otras técnicas, con el alcance y la oportunidad, determinadas.

- ✓ Análisis (Análisis de Saldos, Análisis de Movimientos)
- ✓ Inspección
- ✓ Confirmación (Positiva, negativa, indirecta, ciega o en Blanco)
- ✓ Investigación
- ✓ Declaración
- ✓ Certificación
- ✓ Observación y Cálculo

2.2.21 Indicadores de Auditoria

En normal generales se consideran como una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos

Pasos para formular Indicadores:

- a) Establecer las directrices estratégicas como referente para la medición.
- b) Establecer las áreas o procesos de desempeño relevantes a medir.
- c) Definir los objetivos estratégicos y de las áreas o procesos.
- c) Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo.
- d) Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.
- e) Pasos para formular Indicadores.
- f) Recopilar los datos.
- g) Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.
- h) Señalar la fuente de los datos.
- i) Establecer supuestos (observaciones).
- j) Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios.
- k) Comunicar e Informar el desempeño logrado

2.2.22 Flujogramas

Se conocen también como diagramas de flujo, y representan de manera gráfica un proceso, que puede corresponder a diferentes ámbitos.

Puede ser utilizado para describir metodológicamente las operaciones que se realizan dentro de los procesos de fabricación de un producto, o de igual manera la perspectiva comercial de una empresa.

Los flujogramas pueden ser los siguientes:

- Formato vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

2.2.23 Concepto de empresa

También menciona sobre el concepto donde definen a la empresa como “la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”.

(Auditol, 2013) Menciona lo siguiente los cambios que ha sufrido el COSO III son los siguientes:

Entorno de control:

- Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la administración y su manera de operar...

- Se explican las relaciones entre los componentes del control interno para destacar la importancia del entorno de Control.
- Se amplía información del gobierno corporativo de la organización
- Se resalta la supervisión del riesgo, y la relación entre la respuesta y el riesgo del mismo.

Evaluación del riesgo

- Se amplía la categoría de objetivos
- Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
- Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
- Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
- Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
- Se amplía la consideración del riesgo al fraude.

Actividades de Control

- Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
- Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.
- Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.

Información y comunicación

- Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
- Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.

- Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
- Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.

Actividades de Monitoreo – Supervisión

- Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
- Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

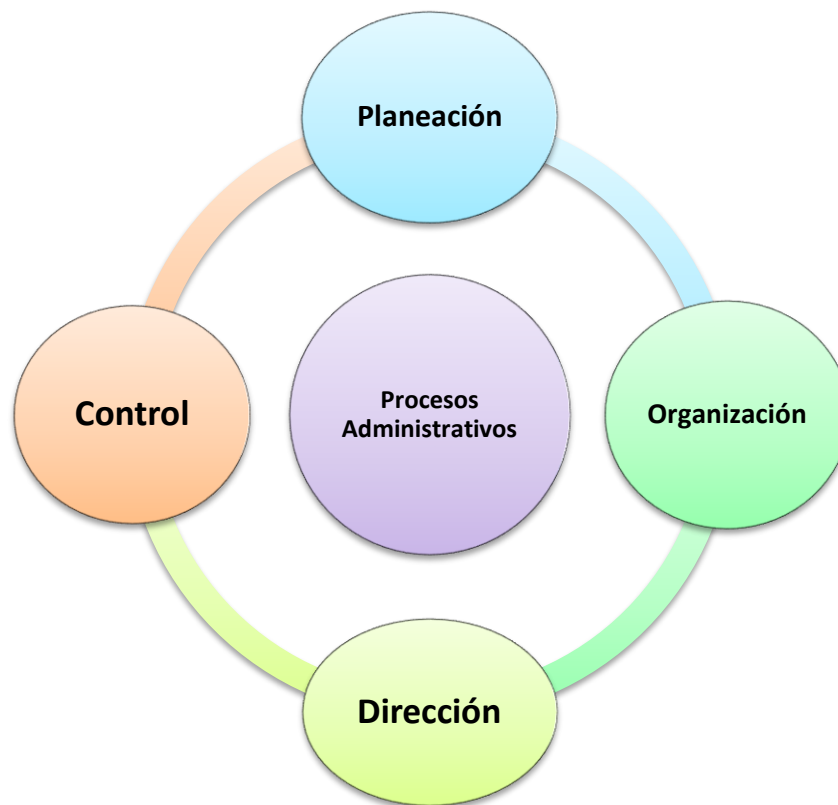
2.2.24 Procesos Administrativos

Como afirma (Gestiopolis, 2013) es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos, se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder realizar el proceso de la manera más fluida posible.

Los componentes del proceso administrativo son los siguientes:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección
- Control

Gráfico 3: Procesos Administrativos



Realizado por: María Baquero (2016)

2.2.24.1 Etapas o Funciones del Proceso Administrativo

Planeación

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo: donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

2.2.24.2 Elementos de la Planeación

- Propósitos – Investigación- Estrategias – Políticas
- Procedimientos – Programas – Presupuestos – Cursos de acción

2.2.25 Organización

La organización, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

2.2.26 Dirección

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

2.2.27 Control

El control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

2.2.28 Procesos Financieros

La planeación financiera proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos

Los aspectos claves son:

Planeación de efectivos; aplica a la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.

Planeación de utilidades; Implica la preparación de los estados financieros pro forma.

El proceso de la planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, guiando a la formulación de planes de presupuestos a corto plazo u operativos.

Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos): Estructura las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Son parte de una estrategia integrada que guían a la empresa hacia objetivos estratégicos.

Planes financieros a corto plazo (Operativos): Especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones, cubren un periodo de 1 a 2 años. Empiezan con el pronóstico de ventas desarrollando planes de producción.

2.2.29 Procesos de Producción

Como afirma (Sorier, 2013) que “un **proceso de producción** es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la **satisfacción de la demanda**”.

Los factores de producción son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura.

2.2.29.1 Etapas del proceso de producción

Para saber qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, que no es otro que lograr la satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio.

Podría hablarse de la existencia de tres fases en todo proceso de producción:

1. Acopio/ etapa analítica: esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo hay que considerar también los costes de transporte y almacén. Es en esta fase cuando se procede a la descomposición de las materias primas en partes más pequeñas.

2. Producción/ etapa de síntesis: durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. En esta etapa es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento.

3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento: la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gestión

Udaondo (1992), afirmó que “debe entenderse por gestión el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue un adecuado manejo de la organización” (p. 5). En otras palabras, la gestión es el modo en que la dirección planifica el futuro,

implanta los programas y controla los resultados de la empresa con vistas a su mejora permanente.

Álvarez, y Bullón (2006), señalaron que:

La gestión implica que las acciones efectuadas por la empresa no se realizan al azar, sino que, a medida que el trabajo avanza, la dirección de esta determina la utilización de aquellas acciones que son mejores o más eficaces para alcanzar el fin que se persigue. (p. 23)

Por lo tanto, la gestión es la acción de administrar o gestionar algo, es decir llevar a cabo actividades que hacen posible la ejecución de las operaciones comerciales, en otras palabras consiste en abarcar ideas para administrar, dirigir y organizar una situación dentro de la empresa.

Para Vélez (2007), se define a la gestión como “el conjunto de operaciones ya sea técnica o de producción, comercial, contable, financiera, de seguridad y administrativa, que se debe realizar en cualquier proyecto y organización humana” (p. 70). De la misma manera, es importante recalcar que la gestión, tiene como objetivo esencial en alcanzar resultados óptimos de riesgo una organización, para implantar estrategias adecuadas.

Riesgo

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2014), define al riesgo como: “Efecto de incertidumbre sobre los objetivos”.

Rodriguez, Fernandez, y Romero (2013), manifestaron que: “El concepto de Riesgo implica incertidumbre, pero esto no significa necesariamente que vaya a ocurrir una pérdida, sino simplemente la posibilidad de que pueda ocurrir, junto con la incertidumbre de que pueda ocurrir o no” (p. 332).

Casal, Montiel, Vílchez y Planas (1999), señalaron que es: “Situación que puede conducir a una consecuencia negativa no deseada en un acontecimiento o bien la probabilidad de que suceda un determinado peligro potencial” (p. 19). Por consiguiente los riesgos son la posibilidad de ocurrencia de un evento o impacto en el resultado de los objetivos, ya que los riesgos se miden en términos de impacto y probabilidad.

Todas las empresas pueden tener la posibilidad o no de que exista un evento de riesgo, para lo cual existe una incertidumbre específicamente hacia el cumplimiento de los objetivos de una empresa ya que el evento de riesgo afectará directamente a las metas de la empresa.

Gestión del riesgo

Según el INEN (2014), la gestión del riesgo es: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” (p. 1)

Para Halpern (2010), manifestó que:

El manejo de prevención de riesgos estaba limitado al análisis de variables propias de la industria a la que pertenecía la institución y no existía un planteamiento que le condujera a rastrear potenciales conflictos o amenazas más allá de su área de negocios. (p. 45)

Por lo tanto, la gestión de riesgos percibe las actividades ordenadas para dirigir y controlar a la empresa con respecto a los riesgos, no obstante así mismo se pudo entender que la gestión de riesgos es una práctica esencial y necesaria para planificar, ejecutar y operar las actividades propias.

Atehortua, Bustamante, y Valencia de los Ríos (2008), señalaron que: “La gestión de riesgos es una parte integral del proceso de gestión. La gestión del riesgo es un proceso multidisciplinario, cuyos aspectos apropiados los realiza, con frecuencia, un equipo multidisciplinario. Es un proceso interactivo de mejora continua” (p. 43). En otras palabras la gestión en algunas empresas es importante ya que permite la selección e implementación de medidas de seguridad, para de esta manera controlar los riesgos identificados y disminuir los riesgos.

Caseres I. (2013), indico que gestión de riesgos “Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en relación con el riesgo e incluye, por norma general, la evaluación, el tratamiento, la aceptación y la comunicación de los riesgos” (p. 21). Dicho de otra manera, son acciones que una organización debe tener para controlar, administrar las distintas acciones efectuadas en la empresa.

Para poder determinar si los procesos son los adecuados debe realizar una serie de actividades las cuales ayudaran a poder mantener organizado el riesgo, es necesario e importante aprender a gestionar el riesgo de manera adecuada ya que saber determinar estas actividades nos ayudara a comprender como manejar el riesgo y controlarlo.

Beneficios de la Gestión de Riesgo

De acuerdo a Chicago (2014), la Gestión de Riesgos puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización;
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- Menos sorpresas y crisis;
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas;
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

Por lo tanto, la gestión de riesgos tiene beneficios mencionados anteriormente, ya que nos permite identificar riesgos y por consiguiente incrementar cambios para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Políticas de gestión de riesgos

Según el INEN (2014), las políticas para la gestión del riesgo, son la “Declaración de la dirección de las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión de riesgos” (p. 2).

La empresa CELSIA (2014), indico que:

El objetivo de la Política de Gestión de Riesgos, es establecer los elementos y el marco general de actuación para la gestión integral de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la compañía; hace parte del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, y se desarrolla y complementa con las políticas específicas de control de riesgos que puedan establecerse en relación a los negocios en que participa.

Para poder determinar de manera adecuada los posibles eventos de riesgo, es necesario determinar una política para la adecuada gestión del riesgo, estas serán las directrices que ayudaran a determinar las intenciones generales de la organización con respecto a la gestión de su riesgo y será la pauta para poder lograr el tratamiento adecuado del riesgo en base a una serie de lineamientos y políticas las cuales beneficiaran al mejoramiento de la empresa a nivel de riesgo.

Modelo de gestión de riesgos

ISO 31000

Chicago (2014), indico que: es un estándar desarrollado en colaboración por ISO e IEC que proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Se trata de una norma general de aplicación a cualquier organización independientemente del tamaño o sector y que no es certificable.

Al tratarse de una norma general, la ISO/IEC 31000:2009 no establece directrices para el tratamiento de riesgos concretos, sino que da orientaciones para la implantación de un sistema de gestión del riesgo que sea compatible con los estándares de gestión de riesgos particulares de cualquier sector. (p. 25)

Para López (2016) , “La norma ISO 31000 (...), propone unas directrices generales para la gestión del riesgo y, por tanto, puede ser aplicada por organizaciones de todo tipo para evaluar los riesgos de sus procesos, productos, servicios, proyectos y activos”. Por consiguiente la implementación de un modelo de gestión permitirá, prevenir y reducir los niveles de riesgos en una empresa, cumpliendo con las mejores prácticas de gestión.

Elementos

La ISO 31000 está estructurada en tres elementos claves:

- Principios
- Marco de Trabajo
- Proceso

Principios

- La gestión del riesgo crea y protege el valor.
- La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la institución.
- La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.
- La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre
- La gestión del riesgo es sistémica, estructurada y oportuna.
- La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.
- La gestión del riesgo se adapta.
- La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales.
- La gestión del riesgo es transparente y participativa.
- La gestión del riesgo es dinámica, iterativa y responde a los cambios.
- La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la institución.

Para la implementación de esta norma, hay que considerar los principios enlistados para una gestión más sistemática, ya que los mismos nos permiten, proteger, para una toma de decisiones apropiadas, para mejorar continuamente a la entidad.

Marco de trabajo para la gestión del riesgo

Según el INEN (2014), el marco de referencia es: “Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión de riesgo” (p. 2).

La gestión de riesgo fundamental para determinar los posibles eventos de riesgo, gestionarlos y controlarlos para esto es necesario tener un marco de referencia, el cual, brinda los lineamientos necesarios para poder realizar un análisis de manera detallada la gestión del riesgo, es necesario que el riesgo se encuentre adecuadamente controlado a través de mecanismos como marcos de referencia.

De acuerdo a Chicago (2014), las normas ISO 31000, establecen un marco de referencia o framework para la gestión de riesgos formado por las siguientes actividades:

- Las organizaciones deben diseñar un marco de referencia para la gestión de riesgos que tenga en cuenta sus propias peculiaridades y su entorno.
- Una vez diseñado el marco de referencia, deberán implantar la gestión de riesgos para poder disminuir la probabilidad de amenazas y pérdidas.
- La gestión de riesgos debe ser evaluada y revisada periódicamente para valorar si sigue siendo eficiente y es necesario realizar algún cambio.
- Con estas revisiones periódicas, las organizaciones deben ser capaces de aprender de los fallos detectados y entrar en un proceso de mejora continua que garantice una mejor gestión de riesgos.

Todas estas actividades y fases deben contar con el apoyo y compromiso de la dirección de la organización para que puedan ser implantadas de forma global en todas sus tareas y procedimientos.

Proceso

Según el INEN (2014), el proceso para la gestión de riesgo es la “Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de

comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo” (p. 2).

El proceso de la gestión del riesgo constituye un punto fundamental, el cual es necesario para la determinación del contexto esto será fundamental para poder realizar todo lo encaminado a la revisión del riesgo ya que el riesgo debe ser revisado de manera esporádica y tratado con un proceso adecuado de establecimiento de contexto.

De acuerdo a Chicago (2014), básicamente el proceso de gestión de riesgo tiene tres etapas:

- Establecimiento del contexto
- Valuación de riesgo
- Tratamiento

Chicago (2014), indicó que el proceso de gestión de riesgos definido por la norma ISO 31000 propone una serie de procesos:

Gráfico 4: Proceso de la gestión de riesgos



Fuente: (Chicago, 2014)

Elaborado por: María Baquero (2016)

El plan de gestión

De acuerdo al INEN (2014), un plan de gestión de riesgos es un “Esquema dentro del marco de referencia para la gestión de riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión de riesgos” (p. 2). Constituye un elemento dentro del marco de referencia el cual determina una serie de parámetros los cuales nos ayudan a enfocarnos en los puntos clave y establecer los componentes y recursos para la apropiada gestión de riesgo.

Para Marín (2009), el plan de gestión de riesgos es un documento que recoge los criterios principales para la gestión en una empresa” (p. 33). Es necesario e importante realizar un plan de gestión de riesgo ya que así iniciaremos adecuadamente con un enfoque claro y conciso de lo que vamos a estudiar en nuestra gestión de riesgo.

Proceso para la gestión de riesgo

Valoración del riesgo

El INEN (2014), afirmó que es el “Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo” (p. 2). En este punto se procede a identificar en si al riesgo para su pertinente análisis y su evaluación de forma clara y oportuna así se procede a identificar el riesgo después a analizarlo y finalmente a evaluarlo.

Los procedimientos de valoración del riesgo incluirán los siguientes:

- a. Indagaciones ante la dirección y ante otras personas de la entidad que, a juicio del auditor, puedan disponer de información que pueda facilitar la identificación de los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error.
- b. Procedimientos analíticos.
- c. Observación e inspección

Identificación del riesgo

Según el INEN (2014), la identificación del riesgo es el “Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo” (p. 4). Al instante de poder identificar el riesgo se procede a encontrarlo reconocerlo y describirlo, este particular se puede denominar como encontrar el riesgo para poder describirlo de manera detallada y definir cuáles serán las consecuencias de dicho riesgo.

Fernández (2010), manifestó que: “La identificación es la fase de identificar el riesgo al que está expuesta la empresa, utilizando para ello tanto las técnicas cualitativas como las cuantitativas” (p. 193), dicho de otra manera, identificar el riesgo ayuda a la empresa a conocer a ciencia cierta el riesgo, para que de esta manera saber solucionarlo de la forma más conveniente.

Fuente de riesgo

De acuerdo a INEN (2014), las fuentes del riesgo son: “Elemento que solo o en combinación tiene el potencial de originar un riesgo” (p. 4). El riesgo se puede ver afectado por elementos que originen un riesgo dentro de las instituciones, es por eso que hay aprender a determinar las posibles fuentes de riesgo y tratarlas ya que los eventos de riesgo pueden ser identificados.

Rodriguez I. (2015), los principales factores que son fuente del riesgo operativo son:

Recursos humanos: Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

Procesos Internos: Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

Tecnología de Información: Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la compañía, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información. Se pueden incluir, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

Eventos Externos: Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

Por lo tanto, establecer los niveles de riesgos llevara a las empresas a identificar los riesgos, en cuanto a recursos humanos, procesos internos, tecnología de información y

los eventos externos, los mismos que nos facilita una visión más amplia y dirigir las estrategias de solución a los riesgos identificados específicamente.

Evento

Según el INEN (2014), un evento es “Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias”.

Fernández (2010), señaló que: “Un evento de riesgo es la pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos” (p. 230). Para el presente modelo de gestión el principal objetivo es identificar los posibles eventos de riesgo ya que hay que identificar las circunstancias de ciertos eventos y sus respectivos cambios, es importante y necesario siempre mantener enfocados los puntos en los cuales vamos a realizar la identificación de los posibles eventos de riesgo ya que esto nos ayudara posteriormente a realizar su tratamiento.

Consecuencia

El INEN (2014), define la consecuencia como: “Resultado de un evento que afecta a los objetivos”. Cuando un evento de riesgo no es identificado oportunamente, ocurre una consecuencia la cuál afectara a los objetivos de una empresa o institución por no haberse tratado o corregido a tiempo, es necesario siempre mantener claros los eventos de riesgo para después no tener consecuencias las cuales pueden afectar los objetivos y hasta el futuro de una empresa o Institución.

Probabilidad

El INEN (2014), señaló que la probabilidad es: “Oportunidad de que algo suceda”.

Por su parte Sánchez (2015), sostuvo que: “En general cuando hablemos de probabilidad lo haremos siempre en referencia a la probabilidad de un suceso y la entenderemos como una medida cuantificada de la verosimilitud de ocurrencia de un suceso frente a los demás sucesos del experimento” (p. 6). Para la determinación de los posibles eventos de riesgo,

siempre existirá la posibilidad de que estos puedan ocurrir o no, es decir que existe una probabilidad de un evento pueda darse o no, por lo tanto, hay que identificar los probables eventos de riesgo y tratarlos de manera adecuada.

Perfil de riesgo

El INEN (2014), especificó que el riesgo es: “Descripción de cualquier conjunto de riesgos”. También se puede decir que es el conjunto que, a través de la definición de la estrategia del negocio, segmento de mercado, características de los clientes, productos y servicios, permite establecer potenciales pérdidas por los riesgos asumidos.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (1997), señaló que:

Es el trazado de los procesos mediante el cual se describe un problema de inocuidad de todo su entorno, a fin de identificar los elementos del peligro del riesgo que revisten interés para las distintas decisiones de gestión de riesgo. (p. 20)

El perfil de riesgos es necesario para identificar el conjunto de riesgos que se pueden ver evidenciados al determinar los eventos de riesgo al determinar los posibles eventos de riesgo se lograra realizar un perfil de riesgo el cual nos ayudara a realizar su respectivo tratamiento.

Análisis del riesgo

El INEN (2014), señaló que el análisis del riesgo es: “Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar un nivel de riesgo”. Por consiguiente, el análisis del riesgo consiste en entender el riesgo identificado, su origen para tomar decisiones.

Miñana (2004), sostuvo que: “Se entiende por análisis del riesgo, el uso de la información disponible para identificar los peligros existentes y estimar el nivel de riesgo presente” (p.11). De la misma manera, se concluye que analizar el riesgo es examinarlo minuciosamente el riesgo presente en la empresa.

Al momento que determinemos el análisis del riesgo podemos evidenciar cual es el origen del riesgo y cuáles son los niveles del riesgo para lo cual al momento de realizar el análisis se podrá evidenciar las posibles soluciones para que el riesgo pueda ser tratado de manera adecuada.

Criterios del riesgo

Para el INEN (2014), los criterios del riesgo son: “Términos de referencia frente a los cuales se evaluar la importancia de un riesgo”. Con la identificación del criterio del riesgo se podrá evidenciar los términos en los cuales podremos saber la magnitud del riesgo además de su importancia.

Nivel de riesgo

De acuerdo al INEN (2014), el nivel de riesgo es: “La magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad”. El nivel de riesgo específicamente se determina por una combinación entre las consecuencias y la probabilidad del riesgo para lo cual el nivel de riesgo nos ayudara a la determinación de la magnitud de un riesgo y las probabilidades de que esto suceda o no.

Ambrosio (2007), afirmó que: “Es la valoración conjunta de la probabilidad de ocurrencia de los accidentes, de la gravedad de sus efectos y de la vulnerabilidad del medio” (p. 43).

Evaluación del riesgo

El INEN (2014). Define a la evaluación del riesgo como: “Proceso de comparación de los resultados del análisis de riesgo con los criterios del riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables”.

Al momento de realizar la respectiva evaluación del riesgo podremos determinar si al momento de evaluar el mismo podremos determinar la magnitud del mismo y si su magnitud es aceptable o tolerable.

Evaluación de riesgo es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo R se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible L, y la probabilidad p que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir. (Ambrosio, 2007, p. 35)

Entonces, la evaluación del riesgo es el estudio a los procesos que causaron un resultado., ya que busca identificar y eliminar riesgos potenciales en el entorno de la empresa, es decir es una herramienta empresarial primordial para prevención de daños tanto a la salud como a la seguridad de los colaboradores.

Control

Según el INEN (2014), el control “es la medida que modifica el riesgo”. Al efectuar un adecuado control del riesgo podemos identificar que se están tomando las medidas adecuadas para el tratamiento del riesgo además que con un control adecuado podemos evitar los posibles eventos de riesgo, es necesario mantener identificado el riesgo porque solo de esa manera podremos realizar de manera adecuada una gestión adecuada del riesgo.

Chicago (2014), manifestó que: “El propósito del control de riesgo es analizar el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas de protección, para determinar y ajustar sus deficiencias” (p. 33). En otras palabras, el control de riesgos en una acción examinar minuciosamente el desempeño la las distintas medidas de seguridad establecidas en la empresa y de ser necesario concertar sus faltas.

Las actividades del proceso, tienen que estar integradas en el plan operativo institucional, donde se define los momentos de las intervenciones y los responsables de ejecución.

Monitoreo

Según el INEN (2014), el monitoreo es la “Verificación, supervisión, observación o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado”.

Después de haber realizado una revisión completa del riesgo procedemos a monitorearlo con la finalidad de poder identificar los cambios ya que al poder monitorearlos podremos darnos cuenta del nivel de riesgo realizar su monitoreo después del tratamiento es necesario para que no vuelva a suceder.

Álvarez y Bullón (2006), indicaron que: “Es el proceso de seguimiento de las decisiones y acciones del manejo de riesgos a fin de verificar si se logra o no reducir la exposición y el riesgo” (p.45). De la misma manera, este procedimiento consiste en fiscalizar periódicamente dichos riesgos, con el propósito de realizar cambios de ser necesarios y de esta manera asegurar que no vuelva a ocurrir los riesgos solucionados.

Revisión

El INEN (2014), define a la revisión como: “la acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos”.

La última etapa del proceso la cual contribuye a determinar si todo el proceso ha sido el adecuado e identificar que todo lo realizado ha sido lo correcto y tomar en cuenta como se encuentra el nivel de riesgo en la compañía después de la verificación.

2.4 IDEA A DEFENDER

2.4.1 Idea General

El diseño de un Modelo de Gestión de Riesgo para CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, permitirá analizar sus procesos y mitigar el riesgo en los mismos.

2.5 Variables

2.5.1 Variable independiente

- Modelo de Gestión de Riesgo

2.5.2 Variable dependiente

- Mitigar el riesgo en los mismos

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Es una investigación cualitativa

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

1. Investigación de campo

Se utilizará este tipo de investigación porque permite estudiar la situación actual en la cual se encuentra la empresa para diagnosticar sus necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos con fines prácticos.

2. Bibliográfica o documental

Se va a utilizar la investigación bibliográfica debido a que es necesario recopilar información para brindar sustento teórico y conceptual al trabajo de investigación, con la finalidad de determinar las posibles soluciones para mitigar el riesgo de manera considerable.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está compuesto por los 20 empleados que forman parte de la Institución, es decir el personal operativo y administrativo

Por ser la población muy reducida, no es necesario sacar una muestra, es decir se trabajará con la población total.

Tabla 3: Población

N°	NOMBRE	CARGO
1	Cristian Sánchez	Analista de Indemnizaciones
2	Héctor Villacís	Auxiliar de Servicios Generales
3	Jessica Maigua	Contador General
4	Edith Echeverría	Directora Financiera
5	Diana Defaz	Ejecutiva Comercial
6	Evelyn Rodríguez	Ejecutiva Comercial
7	Verónica Izurieta	Ejecutiva Comercial
8	Andrea Cata	Ejecutiva de Emisión
9	Gladys Cunalata	Ejecutiva de Emisión
10	Doménica Vera	Ejecutiva de Talento humano
11	Diego Rodríguez	Gerente General
12	Gabriela Montenegro	Jefe Comercial
13	Alejandra Echeverría	Jefe de Cobranzas
14	Adrián Rodríguez	Jefe de Indemnizaciones
15	Karen Montero	Tesorera

Elaborado por: María Baquero (2016)

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método deductivo

Tomado en cuenta que el método deductivo va de lo general a lo particular, se aplicará en la investigación, pues permitirá analizar la información y datos generales que resumen la situación general de la empresa para deducir por medio del razonamiento lógico varias suposiciones que se han planteado. Esta información se encuentra en los estados financieros y los diferentes reportes que posee la empresa.

Método inductivo

Es importante recordar que la inducción va de lo particular a lo general. Se empleará el método inductivo porque se debe realizar un estudio y análisis de los problemas que se generan en la empresa. A demás, se realizará el estudio de las pruebas para poder obtener las conclusiones generales y soluciones para que los procesos de la institución caminen a la Gestión de la Calidad.

Método descriptivo

Se aplicará este método puesto que permite realizar una descripción de los principales hallazgos encontrados en el estudio realizado a los datos e información que posee la empresa, así también, ayudara a verificar de manera detallada todos los procesos de la Empresa y si estos son los adecuados a través de cálculos estadísticos frecuencias y promedios.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas que se utilizará, son:

- ✓ La observación: se efectuará una observación directa a los procesos de alto riesgo que se realizan en las distintas áreas de la empresa.
- ✓ La entrevista: a los jefes de todas las áreas que conforman la empresa.
- ✓ La encuesta: al personal operativo que labora en la empresa

3.4.3 Instrumentos

- Guía de Observación
- Guía de Entrevistas
- Guía de Encuesta

Cuestionarios de preguntas, los cuales serán debidamente estructurados para recopilar la información necesaria para cumplir con los objetivos investigativos.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

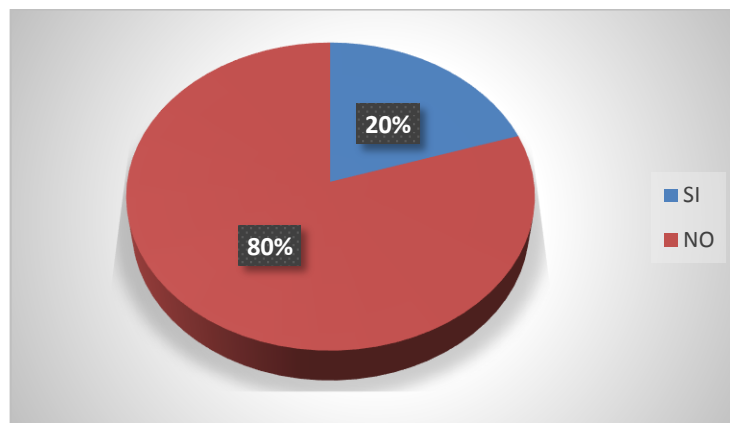
1.- ¿CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros cuenta con un modelo de gestión?

Tabla 4: Cuenta con un modelo de Gestión

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 5: Cuenta con un modelo de Gestión



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 80% afirman la Aseguradora productora de Seguros CONFIA no cuenta con un modelo de gestión, mientras que el 20% dice que si cuenta.

La mayoría de encuestados consideran que la organización no cuenta con un modelo de gestión lo que representa que existe una limitación en los procesos por ende un deficiente control de todas las actividades que CONFIA realiza, de esa manera los empleados de Asegura también se encuentran en desventaja.

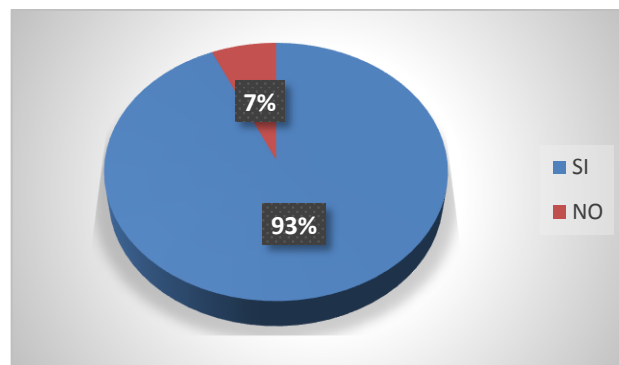
2.- ¿Considera el control de riesgo un objetivo estratégico dentro de la organización?

Tabla 5: Control de riesgo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	7%
NO	1	93%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 6: Control de riesgo



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 93% consideran que el control de riesgo si es un objetivo estratégico dentro de la organización y el 7% dice que no.

Casi el total de encuestados consideran que el control de riesgo es un objetivo estratégico que todo el equipo de trabajo debe tomar en cuenta para velar por el cumplimiento de actividades; para mitigar y prevenir errores. Con el modelo de gestión se logrará un cuidado y mayor control de todas las áreas de la organización.

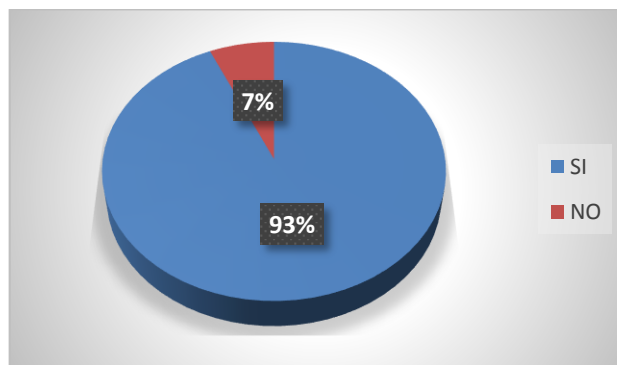
3.- ¿Cree que es importante la aplicación de normas ISO en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros?

Tabla 6: Importancia de aplicación ISO31000

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 7: Importancia de aplicación ISO31000



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 93% si creen importante la aplicación de las normas ISO 31000 en CONFIA Agencia Asesora productos de seguros mientras que el 7% no considera importante.

Casi el total de encuestados afirman que la aplicación de normas ISO 31000 en CONFIA Aseguradora es importante ya que se tendrá mayor confianza en todas las actividades que desempeñan y se puede realizar proyecciones con las debidas precauciones que se podrán conocer gracias a al modelo de gestión con normas ISO.

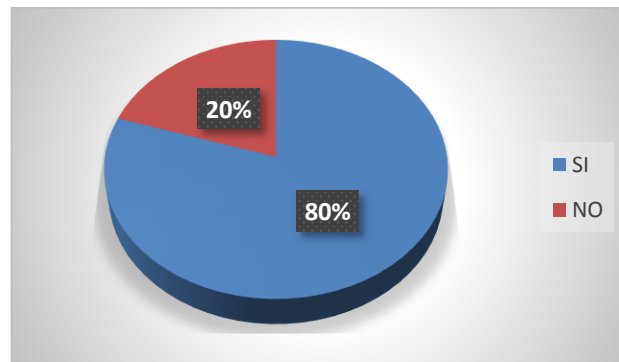
4.- ¿Piensa usted que un modelo de gestión ayudara al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización?

Tabla 7: Cumplimiento de metas y objetivos

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	20%
NO	3	80%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 8: Cumplimiento de metas y objetivos



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 80% si consideran que un modelo de gestión ayudara al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización mientras que el 20% dice que no.

La mayoría de encuestados afirman que con un modelo de gestión se ayudara al cumplimiento de metas y objetivos propuestos ya que se tendrá mayor control y se podrá conocer con anticipación los posibles errores y factores y de esa manera se podrá prevenir y así llegar al cumplimiento de objetivos propuestos.

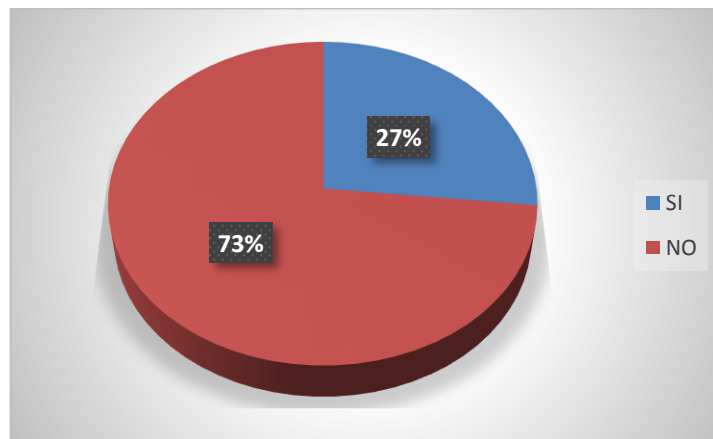
5.- Existen políticas para la presentación clara y concisa de informes de cada una de las actividades?

Tabla 8: Políticas para la presentación de informes

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 9: Políticas para la prestación de Informes



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 73% afirman que no existen políticas para la presentación clara y concisa de los informes de actividades mientras que el 27% dice que si cuentan.

Casi las tres cuartas partes del personal que ha sido encuestado manifiesta que en CONFIA Aseguradora no existen políticas que permitan emitir informes veraces y confiable ya que solo lo realizan por rutina sin especificar o detallar los factores más importantes, por ello con el modelo de gestión según ISO 31000 se mejorara esta área.

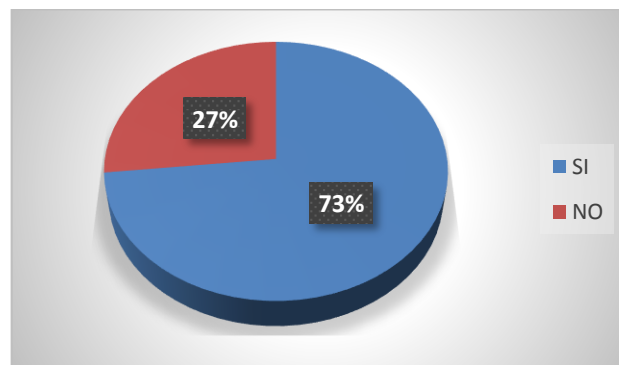
6.- Es consciente del nivel de riesgo que posee la empresa en cada una de sus actividades?

Tabla 9: Consciencia de riesgo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 10: Consciencia de Riesgo



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 73% menciona que si son conscientes del nivel de riesgo que posee la empresa en cada una de sus actividades propias del negocio, mientras que el 27% dice que no son conscientes.

Las tres cuartas partes menciona que son conscientes del nivel de riesgo que posee la empresa en cada una de sus áreas de trabajo por lo que se ve que es importante la aplicación de un modelo de gestión basado en las ISO 31000, mismo que ayudara a anticiparnos a sucesos y poder mitigarlos.

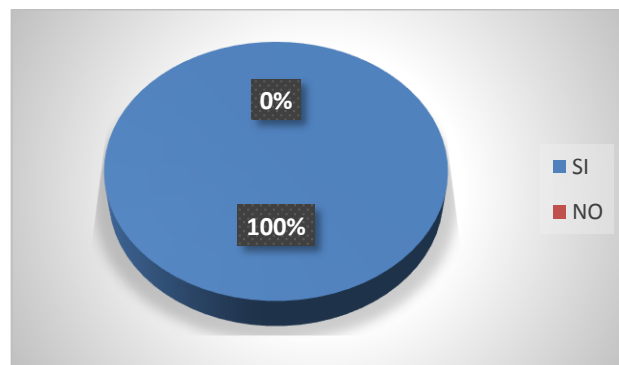
7.- ¿Considera importante la práctica de un modelo de gestión en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros?

Tabla 10: Importancia de modelo de gestión

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 11: Importancia de modelo de gestión



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 10% si está de acuerdo en que la aplicación de un modelo de gestión es importante para CONFIA Aseguradora Productora de servicios.

El total del personal encuestado manifiesta que es importante la aplicación de un modelo de gestión por los beneficios que traerá en todos los aspectos y la empresa brindara mayor confianza a todos los clientes.

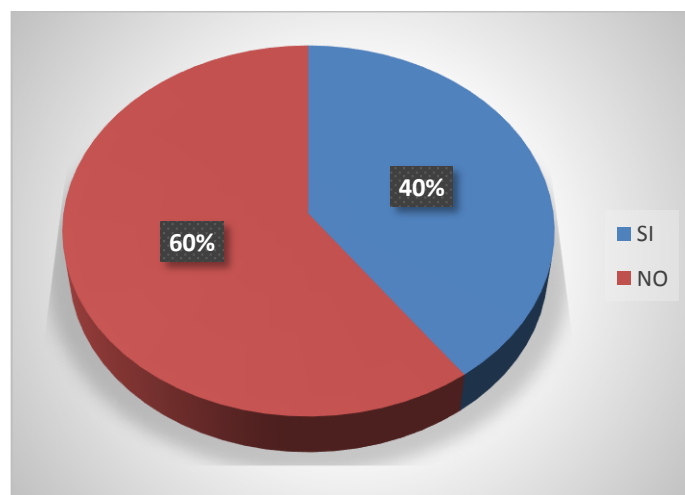
8.- ¿Conoce a que se refiere las normas ISO 31000 dentro de un modelo de Gestión?

Tabla 11: Conoce las normas ISO 31000

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 12: Conoce las normas ISO 31000



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 60% menciona que no conocen a que se refiere las normas ISO 31000 dentro de un modelo de gestión, mientras que un 40% sí.

La mayor parte de encuestados no tienen un conocimiento claro de lo significa y abarca un modelo de gestión bajo las normas ISO 31000, por lo que es necesario su capacitación y así participar todos de los beneficios que esta trae.

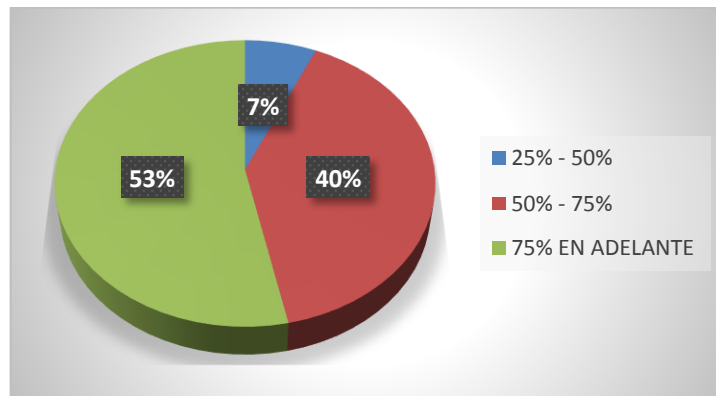
9.- Las normas ISO 31000 en qué nivel ayudara a mitigar el riesgo en la Aseguradora CONFIA con el modelo de gestión

Tabla 12: Las normas ISO 31000 ayuda a mitigar riesgo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
25% - 50%	1	7%
50% - 75%	6	40%
75% EN ADELANTE	8	53%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 13: Las Normas ISO 31000 ayudan a mitigar el riesgo



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 53% menciona que las normas ISO 31000 ayudara en un nivel de 75% en adelante a mitigar el riesgo en la aseguradora CONFIA con el modelo de gestión, mientras que un 40% afirman que se ayudara a mitigar el riesgo en un nivel de 50% a 755 y el 7% dice que será en 25% a 50%.

Más de la mitad de encuestados manifiestan que un modelo de gestión con las normas ISO ayudara a mitigar el riesgo en más de un 75% por los mismos lineamientos que compone la norma, otro porcentaje de relevancia también es el que considera que se podrá mitigar el riesgo en un 50% a 755 es bueno ya que son conscientes de los beneficios de este modelo de gestión.

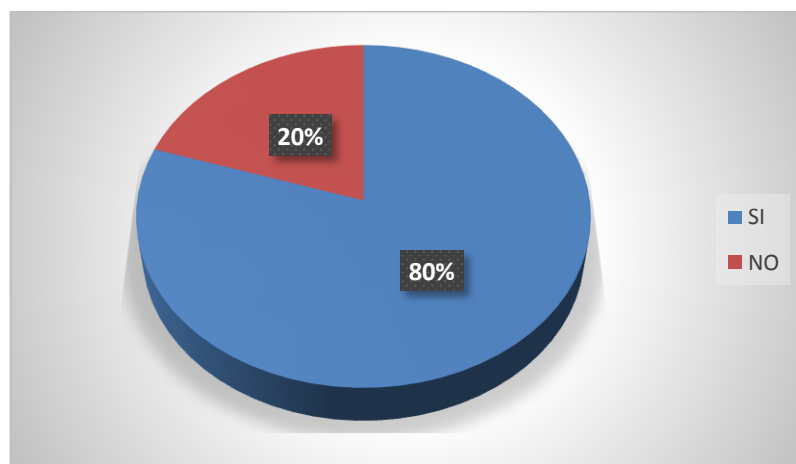
10.- Considera que un modelo gestión de riesgo actual permitirá identificar los puntos críticos en los procesos que ejecutan las diferentes áreas de la empresa?

Tabla 13: Modelo de Gestión permite verificar puntos críticos

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 14: Modelo de Gestión permite verificar puntos Críticos



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 80% menciona que un modelo gestión de riesgo actual permitirá identificar los puntos críticos en los procesos que ejecutan las diferentes áreas de la empresa y el 20% menciona que no.

La mayoría del personal encuestado afirma que un modelo de gestión actual permitirá identificar puntos críticos de los procesos y de esa manera enfocarlos hasta conseguir una recuperación de confiabilidad y promover mejores y confiables servicios.

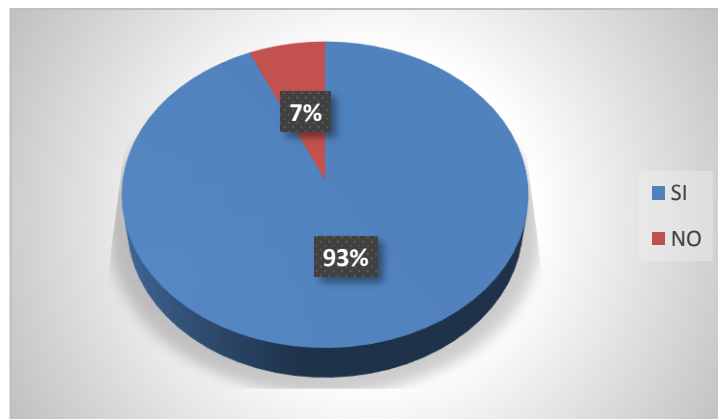
11.- Está de acuerdo en que la aplicación de normas ISO 31000 beneficiara a CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros con el monitoreo y supervisión de actividades?

Tabla 14: Aplicación de normas ISO 31000

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 15: Aplica la norma ISO 31000



Elaborado por: María Baquero (2016)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 15 encuestados y que constituyen el 100%, el 93% menciona que si están de acuerdo en que la aplicación de normas ISO 31000 beneficiará a CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros con el monitoreo y supervisión de actividades, mientras que el 7% dice que no.

Casi el total de encuestados están de acuerdo en que se aplique este modelo de gestión basado en ISO 31000 y cuentan con los beneficios de monitoreo y supervisión que esta traerá consigo, los empleados demuestran aceptación a este modelo por lo que traerá buenos resultados.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 DATOS INFORMATIVOS

4.1.1 Título

Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgo para CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con el fin de analizar sus procesos y mitigar el riesgo en los mismos.

4.1.2 Institución Ejecutora

CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros

4.1.3 Beneficiario

Departamentos de la empresa

4.1.4 Dirección

Av. Los Guaytambos 04-102 y Montalvo

4.1.5 Tiempo considerado para la ejecución

Se inició el 06 de Octubre de 2016 y se tiene previsto terminarla el 10 de febrero de 2017

4.1.6 Responsable

María Gracia Baquero

4.1.7 Costo Estimado

El costo de realizar la propuesta ascendió a una cantidad de \$ 1800

4.2 ANTECEDENTES

De acuerdo con la investigación, existe una falencia en el modelo de gestión, la cual es un esquema o marco de referencia aplicada a los procesos implementados en la Institución, el presente modelo de Gestión será de gran ayuda para los funcionarios, de la misma de manera que contribuirá al cumplimiento de procesos.

Como afirma (Miranda & Velez, 2013), en su investigación con el tema de “Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégico e Indicadores para la mediana empresa de Guayaquil Caso Omaconsa S.A”. Menciona que un modelo de Gestión es de suma importancia para la empresa de manera que ayuda con el cumplimiento de sus objetivos.

También (Elba, 2014) en su trabajo de investigación menciona que “Modelo de Gestión para mejorar el Desempeño Individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregon, Sonora, afirma que el modelo de gestión es un factor importante para el cumplimiento de los procesos establecidos por la institución.

4.2.1 Propósito del Modelo

El modelo de Gestión de riesgos para CONFIA se desarrollara para definir los mecanismos necesarios para realizar una buena evaluación de riesgos, lo cual permitirá generar planes de continuidad del negocio, lo que permite garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía y mostrar el compromiso de la alta dirección en la Administración de Riesgos.

4.2.2 Diseño del modelo de Gestión de riesgos para CONFIA

En base a los lineamientos de la ISO 31000 es necesario de la identificación del del diseño del marco de referencia en la que se desarrollará la administración de riesgos, iniciando por entender el contexto y realidad interna y externa de la empresa de seguros, las variables que puedan afectar al desempeño de sus actividades dentro de sus niveles estratégicos, tácticos, comercial y operativo.

El cumplimiento de requisitos legales es una influencia importante de control dentro de cada organización, teniendo en cuenta todos estos dominios de control la organización no podrá evitar el incumplimiento de cualquier ley, estatuto, regulación u obligación contractual y de cualquier requisito de seguridad y funcionamiento, que pueda tener como consecuencia para la empresa algún tipo de multa o demanda.

Para implementar la gestión de riesgo en una institución se deben adoptar mecanismos eficientes que garanticen la efectividad de la gestión del riesgo, para lo cual la norma ISO 31000 ha considerado el diseño de un marco de trabajo que sirve de base para el desarrollo e implementación del proceso de gestión de riesgo, teniendo como objetivo integrar la gestión de riesgo en la dirección, planificación, cultura, política y valores institucionales.

Para poder analizar y evaluar según la ISO 31000 se establece tres colores, los cuáles representaran el grado de cumplimiento de las normas encontradas, a continuación se presentan los siguientes:

Grafico 1: Colores establecidos para la evaluación de la normativa

CUMPLE

CUMPLE PARCIALMENTE

NO CUMPLE



Elaborado por: María Baquero (2016)

La definición del contexto externo requiere también la definición de:

- **Entorno Social:** La Responsabilidad Social Empresarial -RSE- va más allá de los intereses económicos de los inversionistas e incorpora las demandas y necesidades de la sociedad.

- **Entorno Cultural:** Las asesoras de seguros, se consideran como un espacio, privado, seguro de encuentro de personas que necesitan un asesoramiento o una guía de cómo manejar un seguro, en lo cultural la compañía debe crear una imagen que concuerden, su ubicación comercial, y llamativa.

- **Entorno Político:** La prestación de servicios de asesoras de seguros en lugares estratégicos

CTIVIDAD	REFERENCIA	ELABORADO	FECHA
Programa General de Auditoria	PGA	M.G.B	02/01/2017
Misión	GVP	M.G.B	02/01/2017
Visión	GVP	M.G.B	02/01/2017
Foda	GVP	M.G.B	02/01/2017
Organigrama Funcional	GVP	M.G.B	02/01/2017

Misión

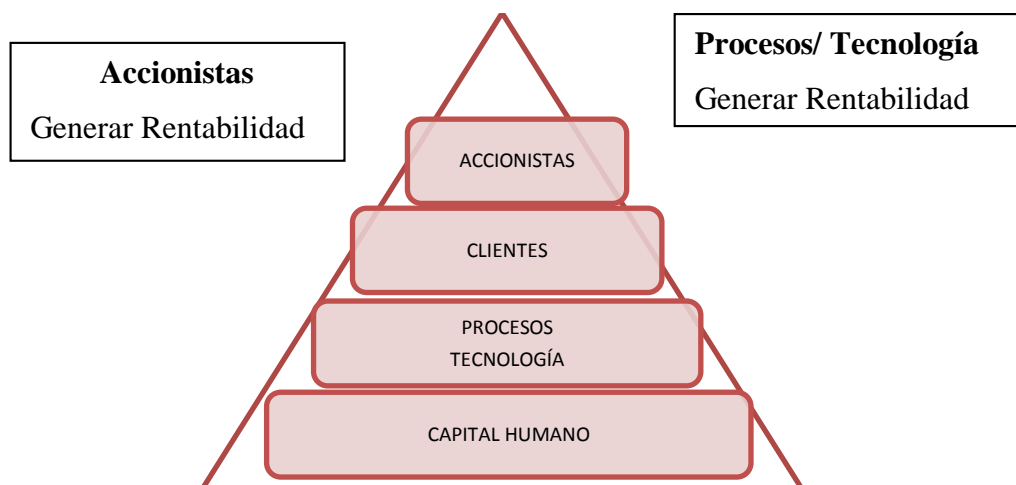
Somos asesores de seguros comprometidos en generar confianza en nuestros clientes e innovación constante.

Visión

Seremos en 2017 generadores de las mejores experiencias en nuestros clientes y proveedores.

Valores Corporativos

- Pasión
- Ética

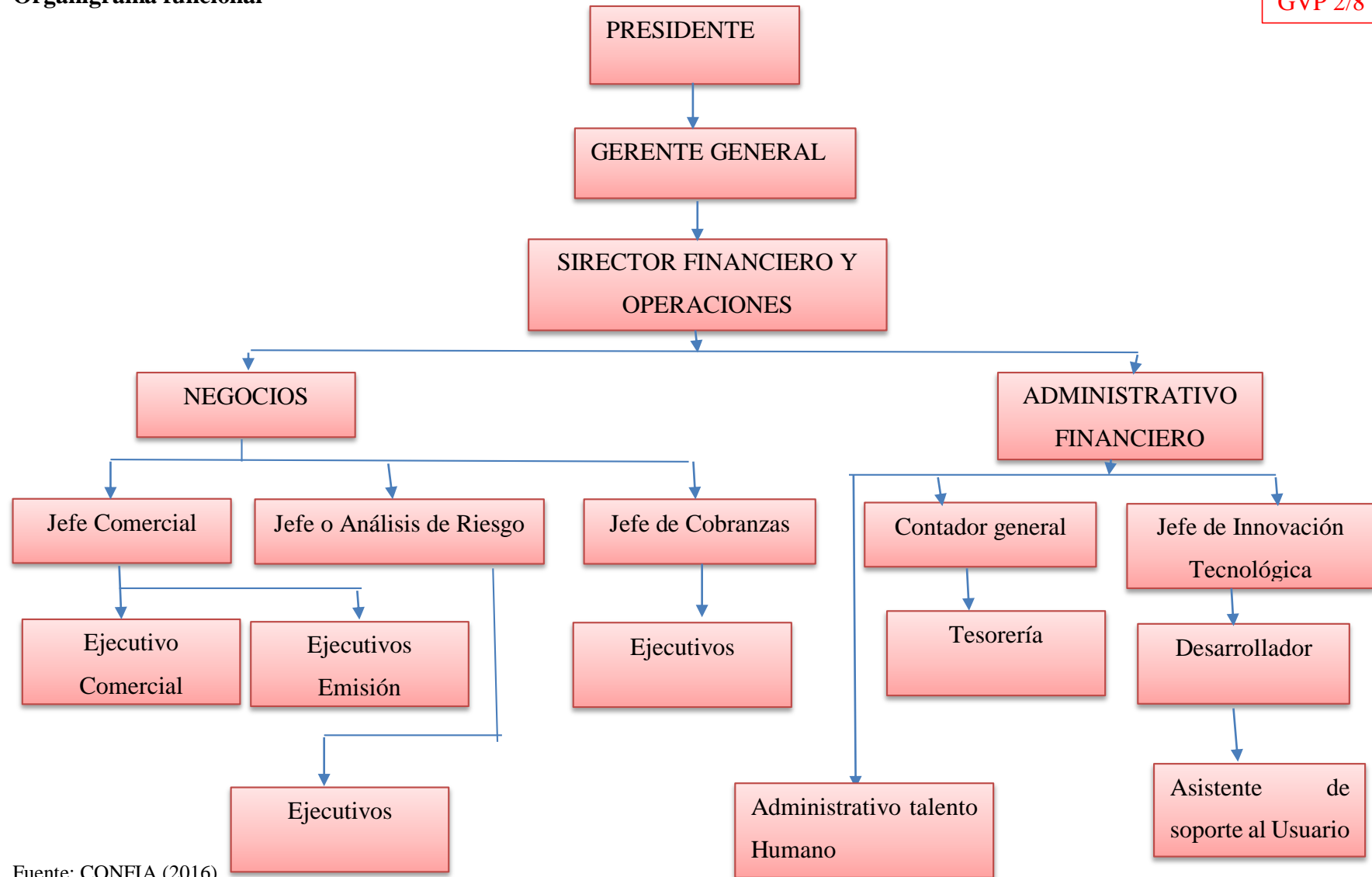
Pilares**Gráfico 16: Pilares**

Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero

Organigrama funcional

GVP 2/8



Fuente: CONFIA (2016)
Elaborado por: María Baquero

FUNCIONES:

GVP 3/8

Gerente general

Dirección Comercial y estratégica

Toma decisiones Administrativas y Financieras

Director Financiero y Operaciones

Supervisar la gestión de todas las áreas de la empresa

Realizar la gestión de TTHH y Financiera

Realizar y dar seguimiento al presupuesto general

Jefe Comercial

Realizar y dar seguimiento al presupuesto comercial

Tomar decisiones de ventas y sus cierres

Dirección del personal de ventas y emisión

Mantenimiento y generación de cuentas corporativas

Jefe de análisis de riesgo e indemnizaciones

Soporte técnico en visitas comerciales

Análisis de riesgos nuevos

Coordinación de siniestros con aseguradoras y clientes

Jefe de cobranza

Gestionar el presupuesto de facturación de comisiones y primas netas

Controlar la cartera de los clientes

GVP 4/8

Control de pagos subagentes e ingresos relacionados a seguros para CONFIA y clientes

Contador General

Controlar el registro de transacciones

Consolidar el presupuesto financiero

Generar y analizar los ESFF y sus anexos

Cumplir con sus obligaciones tributarias y del IESS

Manejar el flujo de fondos

Jefe de innovación y tecnología

Promover y liderar proyectos de innovación tecnológica

Control y desarrollo de redes y programas informáticos

Gestionar el buen uso y políticas de equipos, licencias y usuarios

Administrativo TTHH Ejecutivo

Gestionar requerimientos de servicios Administrativos y TTHH, Gestionar nómina.

Realizar y ejecutar cronograma de capacitación, control files de personal

Tabla 15: Análisis FODA

GVP 5/8

FORTALEZAS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES
Infraestructura - Ubicación e Imagen Corporativa - Estructura organizacional	Señalética en recepción Retirar equipos obsoletos Cuidado de la imagen: 1 Llamados de atención verbales y el segundo sanción económica. Revisión semestral de la infraestructura	Ejecutiva de TTHH
Ambiente Laboral	Involucrar a los hijos en reconocimientos Cero chismes Apoyo mutuo Franqueza	Ejecutiva de TTHH y Jefes Departamentales
Vocación de servicio	Revisión anual del manual de atención al cliente Definir tiempos de respuesta con los clientes Generar el compromiso en los colaboradores y corregir cualquier acción que atente a la atención del cliente	Ejecutiva de TTHH y Jefes Departamentales
Relaciones personales gerente y accionistas	Involucrar a los accionistas en la generación de bases nuevas de clientes	Gerencia/Jefe Comercial
Confiabilidad	Personal capacitado Conocimiento sobre la empresa y procesos internos y de proveedores	Ejecutiva de TTHH y Jefes Departamentales
Compromiso con el cliente interno y externo		
Apertura para ideas	Normar el reconocimiento a las ideas concretadas	Directora Administrativa Financiera/ Gerencia
Autonomía		

Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

DEBILIDADES	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
Concreción de ideas y seguimiento	Ideas del personal Identificar cualquier evento o cambio en el mercado o situación del país	Jefe departamentales y el personal operativo
Empoderamiento	Cumplir con las funciones de acuerdo a cada cargo Seguimiento al cumplimiento de funciones Reforzar con una charla	
Sistema de gestión de seguros	Identificar las necesidades para una mejora continua Concretar un sistema viable	
Incumplimiento en los acuerdos	Cumplir con el procedimiento establecido para comités internos y externos. Enlazar el sistema UPP al calendario (prueba) Apoyarse en el sistema UPP y hacer revisiones semanales Semanalmente las personas deberán reportar a su superior el estado de sus tareas (hora tope 16:30) y por cada acuerdo incumplido se sancionará con \$. 0.25	

Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero

OPORTUNIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES
Apertura de las Aseguradoras para nuevas ideas de negocios	Elaborar matriz de proyecto	Jefe Comercial
Cobro de comisiones al 100%	Gestionar el cobro oportuno de las cuotas iniciales. Enfocar tareas a la efectividad de cobro.	Jefe de Cobranzas
Oferta de subagentes	Generar procesos ágiles Presentar informes periódicos a las compañías de seguros Incluir dentro del cronograma operativo mensual	Jefe Comercial
Nuevas disposiciones legales para la venta de seguros Ministerio de Educación Agencia Nacional de Tránsito Seguro de Desgravamen	Definir el proceso y funciones del comité de Innovación	Gerencia y Jefes Departamentales

Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

AMENAZAS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES
Dependencia de las Aseguradoras	Revisión de los tiempos de respuestas Gestión con las compañías de seguros Mantener comités mensuales con las compañías de seguros	Directora Administrativa Financiera/ Gerencia/ jefe Comercial
Inestabilidad política	Gestionar cualquier acción a través del comité de Innovación	Gerencia y Jefes Departamentales
Inestabilidad económica		
Nuevas disposiciones legales hacia las compañías de seguros		
Informalidad de la competencia	Mantener en mejora continua nuestros estándares de servicio	Jefes Departamentales

Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Eugenio

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar los posibles eventos de riesgo a través del análisis de los procesos de la Empresa.

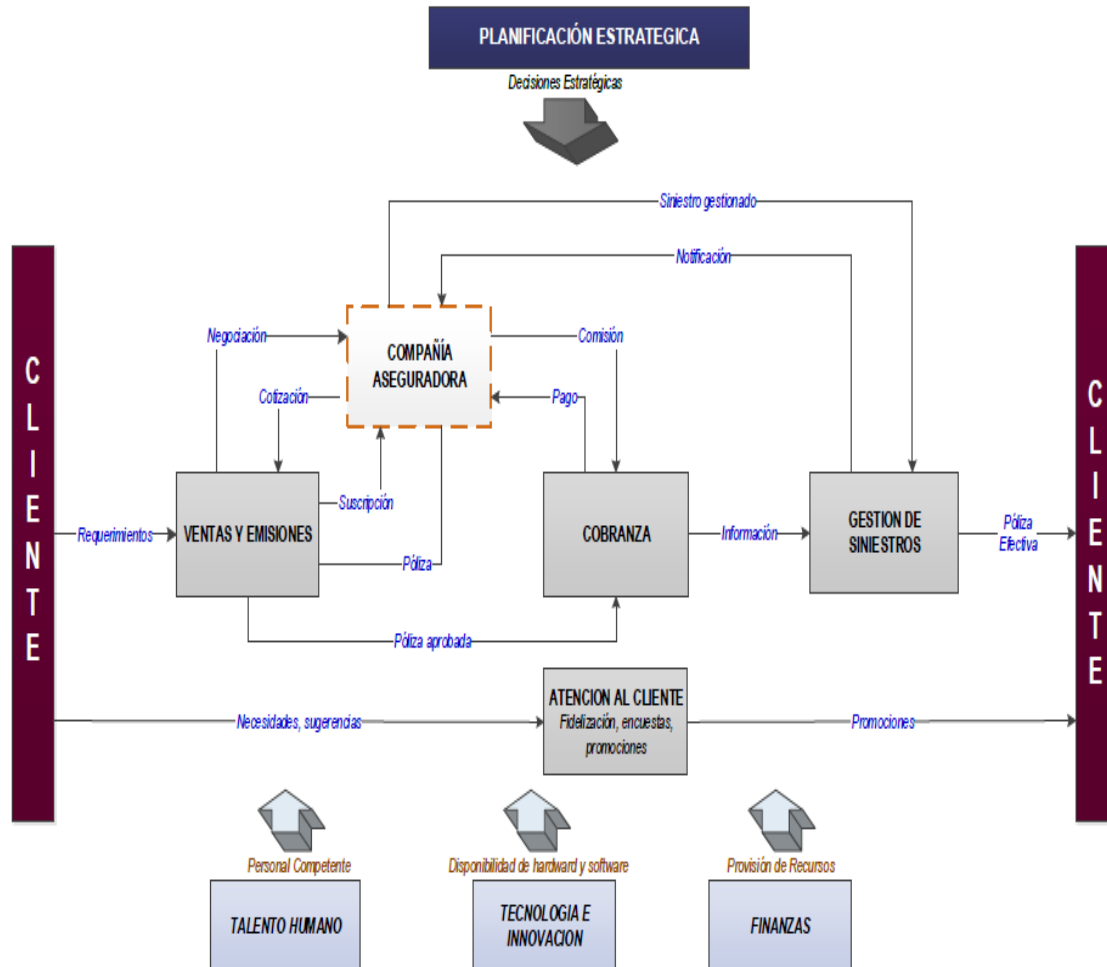
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Comprobar la existencia de documentación de respaldo de cualquier actividad realizada por la empresa.
- Verificar si la empresa cumple con normas, leyes y reglamento establecidos.
- Identificar los factores de riesgo en base a la evaluación del sistema de control interno mediante la información presentada.

ACTIVIDADES	FECHA	ELABORADO
Análisis de procesos	19/01/2017	M.G.B
Matriz de Riesgo	20/01/2017	M.G.B
Valoración del Riesgo	23/01/2017	M.G.B
Informe de Riesgo Alto	26/01/2017	M.G.B

Gráfico 17: Planificación Estratégica

AP1/23

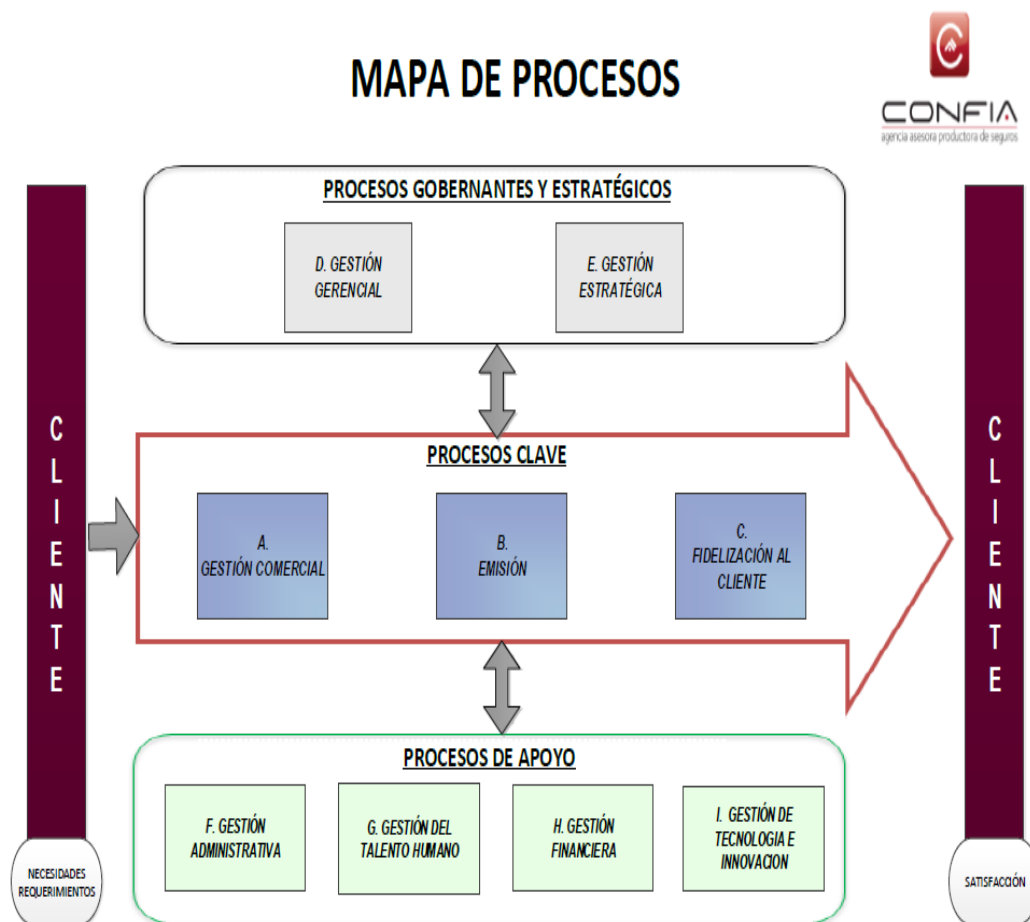


Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 18: Mapa de Procesos

AP2/23

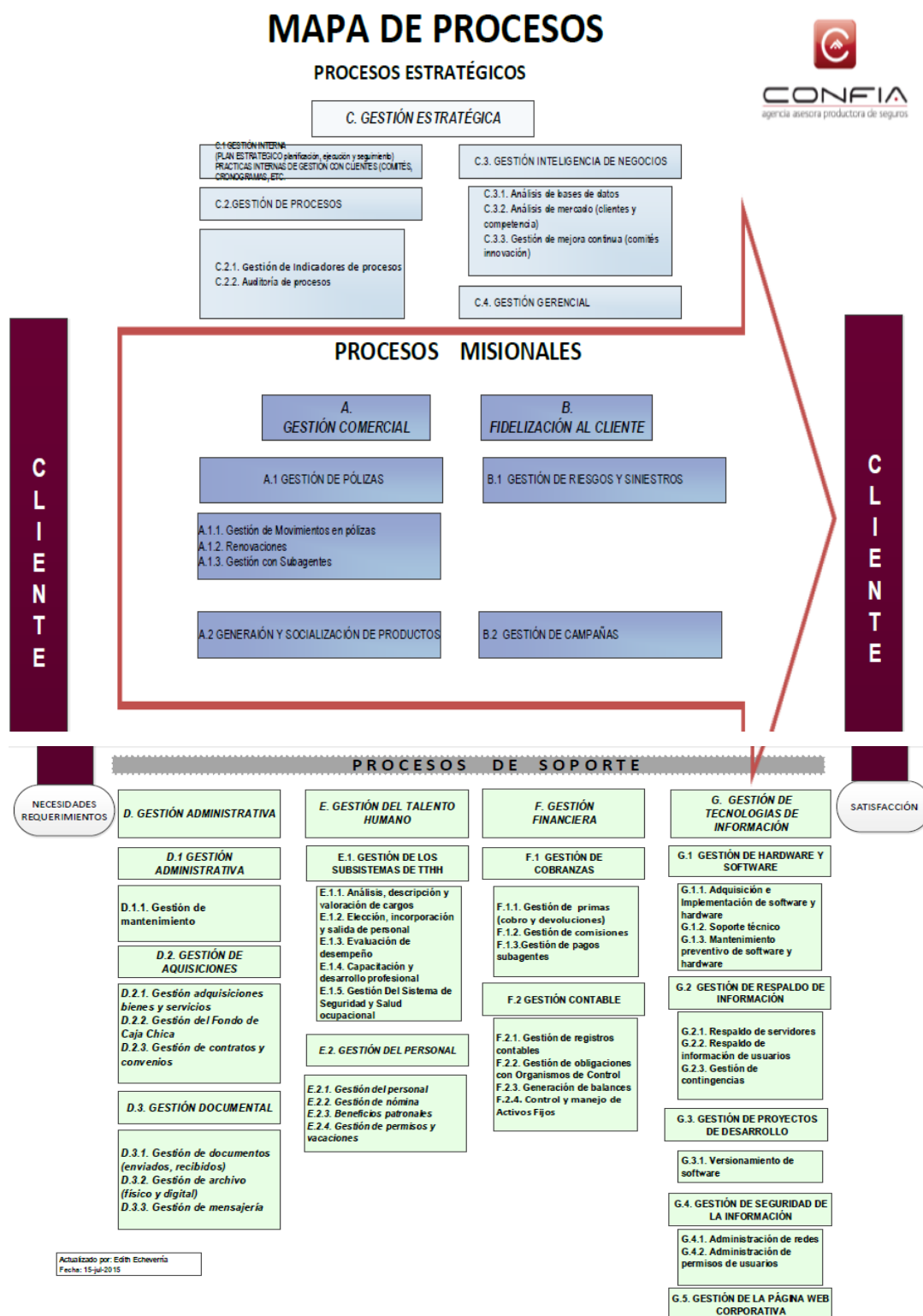


Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

Gráfico 19: Mapa de Procesos Estratégicos

AP3/23

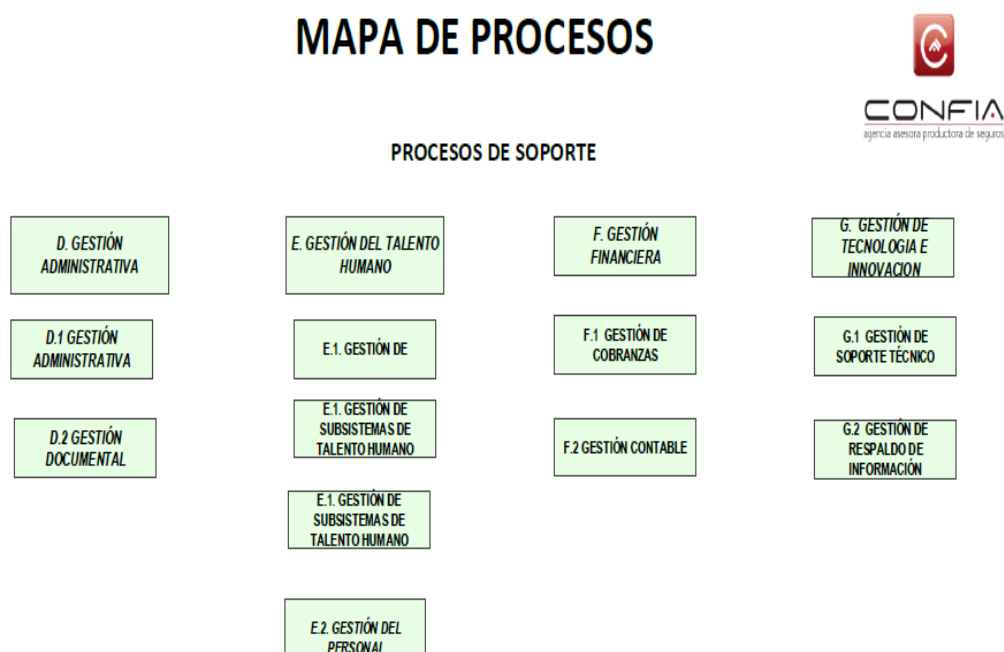


Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

Procesos Estratégicos: son los procesos responsables de analizar las necesidades de grupos de interés a largo plazo

Gráfico 20: Procesos de Soporte



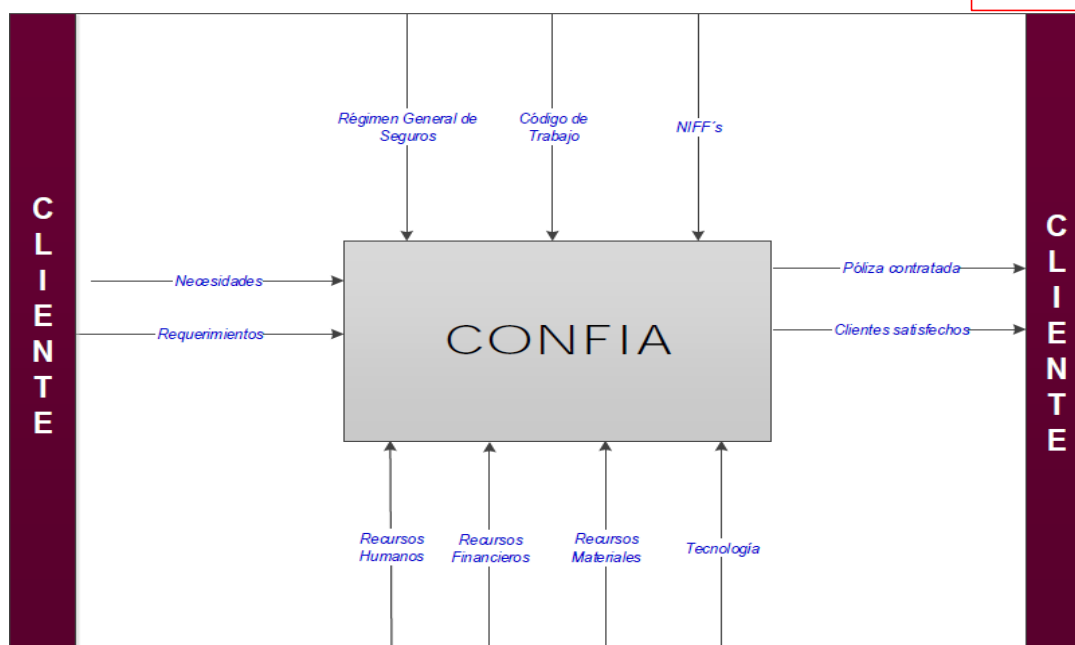
Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

Procesos de Soporte : Es un conjunto de actividades relacionadas capaces de proveer a la compañía de todos los recursos necesarios.

Gráfico 21: Mesa de Ayuda

AP5/23



Fuente: CONFIA (2016)

Elaborado por: María Baquero (2016)

A continuación se detalla las actividades que realiza cada departamento de cada área.

Tabla 16: Ejecutivo de talento humano

AP6/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: EJECUTIVO DE TALENTO HUMANO				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	(X)	NO	(X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo: Recepción- Asistente de Gerencia				
4. Pertenecer a:	AREA	PROCESO		
	Financiera	Apoyo		
5. Reporta a:	Director financiero y operaciones - Gerencia General			
6. Supervisa a:	Cargos		N° de personas	
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES Y AUXILIAR DE MANTENIMIENTO		2	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Realizar un trabajo de apoyo Coordinar las actividades administrativas con el objetivo de mantener un mejor control y realizar la parte operativa de talento humano				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Manejo de caja chica	5	4	4	21
Agenda de gerencia	4	3	2	10
Manejo de gastos gerencia	5	4	3	17
Realizar reportes de asistencia	1	3	2	7
Realizar avisos de entrada y contratos personal	1	4	3	13
Realizar avisos de salida y liquidación personal	1	4	4	17
Manejo de vacaciones	2	2	2	6
Apoyar en logística para capacitación	1	2	2	5

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 17: Gerente General

AP7/23

 CONFIA <small>agencia asesora productora de seguros</small>	MACROPROCESO:	F. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Elaborado por:	Edith Echeverría
	PROCESO:	F.1. GESTIÓN DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL	Fecha de elaboración:	20-feb-14
	SUBPROCESO:	F.1.1. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS	Aprobado por:	Edith Echeverría
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS		Fecha de aprobación:	30-jun-14

El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.

PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)

a. Datos de identificación del cargo

1. Nombre del Cargo: **GERENTE GENERAL**

2. Se le conoce a este cargo con otros nombres: ☐ SI ☐ () ☐ NO ☒ (X)

3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:

4. Pertenece a:

ÁREA	PROCESO
Administrativa	Apoyo

5. Reporta a: **Directorio**

6. Supervisa a:

Cargos	Nº de personas
Directora Financiera y Operaciones, Jefaturas de Negocios (4), Asistente Servicios Generales	6

b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo)

Gestionar el cumplimiento de objetivos propuestos por el Directorio, velar el cumplimiento de las leyes que rigen la compañía gestionar negocios para la empresa y dar seguimiento al plan estratégico

c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)

ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Gestionar ventas corporativas	5	4	5	25
Realizar visitas de mantenimiento de cuentas corporativas	4	4	4	20
Realizar proyectos	1	3	4	13
Aprobar los Estados Financieros	2	4	3	14
Presentar informes al Directorio y Junta de Accionistas	1	4	4	17
Negociación con las Aseguradoras las condiciones de los productos	1	4	5	21
Apoyar en la resolución de conflictos	5	4	5	25
Respaldo en el cierre de ventas a Ejecutivos Comerciales	3	4	4	19
Apoyo al área Administrativa	2	4	3	14
Representación frente a organismos de control	3	4	4	19
Mantener vigente las credenciales de los ramos	1	5	5	26
Autoriza el presupuesto anual	1	4	4	17
Autoriza el ingreso de personal	1	3	3	10
Autoriza adquisición de bienes y servicios	2	3	3	11
Seguimiento al plan estratégico	1	3	3	10
Generar otras líneas de negocio	1	4	5	21

Tabla 18: Financiero y Operaciones

AP8/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: DIRECTOR FINANCIERO Y OPERACIONES				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:		SI	()	NO (X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenece a:	AREA		PROCESO	
	Administrativa		Apoyo	
5. Reporta a:	Gerente General - Presidente			
6. Supervisa a:	Cargos			Nº de personas
	Jefaturas de Negocios, Administrativas y Financiera			9
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Gestionar los recursos y controlar las operaciones de la empresa orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales enmarcados en rentabilidad, eficiencia y calidad de servicio al cliente interno y externo				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Revisar y aprobar los Estados Financieros y sus anexos	2	5	3	17
Elaborar informes para Directorio y Juntas de Accionistas	2	4	3	14
Elaborar informes de producción y comisiones	2	4	3	14
Controlar gestión de elección de personal	1	3	2	7
Controlar gestión de vinculación de personal	1	2	2	5
Controlar gestión mensual de nómina, aprobación de roles	2	3	3	11
Seguimiento a planes de trabajo de jefes de área	3	4	3	15
Aprobar pago a proveedores	5	2	1	7
Custodiar documentos legales de la compañía	5	2	1	7
Controlar la firma de convenios y contratos de agenciamiento	1	2	1	3
Custodiar convenios y contratos de agenciamiento	5	2	1	7
Aprobar adquisición de bienes y servicios	3	2	2	7
Participar en la elaboración del Plan estratégico anual	1	4	4	17
Realizar seguimiento al plan estratégico de la Compañía	2	4	4	18
Apoyar a las áreas en la resolución de conflictos	2	3	3	11
Apoyo en planificación y ejecución de proyectos	2	3	3	11

Tabla 19: Jefe Comercial

AP9/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: JEFE COMERCIAL				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	(X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenecce a:	AREA		PROCESO	
	Comercial		Generación	
5. Reporta a:	Gerencia / Dirección Financiera y Operaciones			
	Cargos			Nº de personas
6. Supervisa a:	Ejecutivo de emisión /Ejecutivas comerciales/Coordinador comercial Quito			6
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Mantener a los clientes actuales y potencializarlos ; incrementar las ventas nuevas que generen rentabilidad a la organización a través de un servicio de calidad				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Apoyar en visitas a clientes para servicio post venta	4	5	4	24
Elaborar informes internos de producción	4	4	3	16
Elaborar informes internos de presupuesto	4	4	4	20
Apoyar para la elaboración y presentación de informes a los clientes	3	5	3	18
Negociar condiciones de las pólizas	3	4	4	19
Visitar aseguradoras	4	4	3	16
Comunicar resultados al equipo de trabajo	2	3	3	11
Apoyar al área de cartera	3	3	3	12
Solucionar problemas mayores	5	5	5	30
Capacitar a las personas que se integran al equipo de trabajo	1	4	4	17
Apoyar al equipo de trabajo	5	4	5	25

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 20: Ejecutiva Comercial

AP10/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: EJECUTIVA COMERCIAL				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	X
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenecce a:	AREA	PROCESO		
	Comercial	Generación		
5. Reporta a:	Jefe Comercial			
6. Supervisa a:	Cargos		Nº de personas	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Incrementar las ventas de negocios nuevos, potencializar las cuentas asignadas a través de un servicio de calidad				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Generar negocios nuevos	5	4	4	21
Gestionar las renovaciones asignadas	5	4	4	21
Entregar los documentos del seguro a los clientes (certificados, tarjetas, pólizas)	5	3	3	14
Atender las inquietudes y requerimientos de los clientes	4	2	2	8
Realizar reportes de gestión de ventas y cumplimiento de presupuesto	3	4	3	15
Reportar al Jefe Comercial los resultados de las actividades del cronograma operativo	3	4	3	15
Dar seguimiento y mantenimiento a los clientes asignados	4	4	3	16
Apoyar a la gestión de cobranza	3	4	2	11
Gestionar cotizaciones y con las compañías de seguros	5	3	3	14

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 21: Coordinador Comercial

AP11/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: COORDINADORA COMERCIAL QUITO				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	(x)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenec a:	AREA	PROCESO		
	Comercial, Administrativa	Atención clientes Unifinsa, clientes directos, emitir pólizas, cobros, administrar los siniestros, comercialización de pólizas, visita a clientes y direccionamiento de valija para Ambato		
5. Reporta a:	Jefe comercial			
6. Supervisa a:	Cargos		Nº de personas	
	Mensajero externo		1	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Fidelizar a los clientes tanto de Unifinsa como los directos con Confía Darse a conocer en Quito como un Bróker reconocido Solucionar los requerimientos, consultas y siniestros que se presenten de los clientes Atención personalizada relacionada con el giro del negocio				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Atención Comercial a los clientes Unifinsa y directos	5	5	4	25
Asesoría en Siniestros y direccionamiento de documentos	5	5	5	30
Cobros de pólizas	4	5	3	19
Emisión de pólizas Unifinsa y directos	5	5	5	30
Entrega Valija Ambato Quito/Quito Ambato	5	4	2	13
Cumplimiento de Presupuesto Comercial	5	5	5	30
Visitas Comerciales	4	4	4	20
Resolver problemas de los clientes	3	5	5	28
Relación Comercial con el ejecutivo de crédito Unifinsa	5	4	5	25
Negociación con clientes	5	5	5	30
Negociación las aseguradoras	5	5	5	30
Reportar el desempeño de Quito a Gaby y Edith	3	4	4	19
Ingreso de producción, pólizas, inclusiones anexos etc al Sistema	5	5	5	30
Coordinar la mensajería Quito	5	4	3	17

Tabla 22: Analista Control de Calidad

AP12/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: ANALISTA CONTROL DE CALIDAD EN EMISIÓN				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	(X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenecer a:	AREA		PROCESO	
	Comercial		Emisión	
5. Reporta a:	Jefe Comercial			
6. Supervisa a:	Cargos			Nº de personas
	Indirectamente Ejecutivos de Emisión			3
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Dar un servicio de excelencia, agilitando procesos de emisión, dándoles un seguimiento y control de calidad, buscando soluciones efectivas que garanticen la fidelidad de los clientes hacia nuestra organización.				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Apoyo en la recopilación de documentación en la emisión y renovación de pólizas de clientes individuales y corporativos.	5	3	2	11
Coordinación y/o apoyo a la Jefatura Comercial para la visita a clientes.	2	3	2	8
Verificación de emisión de facturas mensuales de acuerdo a la naturaleza de su periodicidad.	3	3	2	9
Realización de reporte de control de tiempos de recepción de solicitudes a las Aseguradoras.	4	3	3	13
Realización de reporte de control de tiempos de emisión.	3	3	4	15
Realización de archivo de documentos (cartas o informes del puesto)	2	1	1	3

Tabla 23: Ejecutivo de Emisión

AP13/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: EJECUTIVO DE EMISIÓN				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:		SI	(X)	NO ()
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo: EJECUTIVO DE EMISIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE				
4. Pertenece a:	AREA	PROCESO		
	Comercial	Emisión		
5. Reporta a:	Jefe Comercial			
6. Supervisa a:	Cargos		Nº de personas	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Realizar una emisión con eficacia, sin errores y dentro de los tiempos establecidos, transmitiendo un buen servicio al cliente				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Revisar que la documentación para la emisión de pólizas y anexos se encuentre completa	5	5	4	25
Emitir pólizas, certificados, anexos y movimientos de clientes individuales y corporativos	5	5	5	30
Apoyar en el seguimiento de las cotizaciones solicitadas a las Aseguradoras	4	4	4	20
Emitir y controlar los movimientos del SOAT	5	4	4	21
Apoyar en la recepción y verificación de pólizas	4	4	4	20
Remitir la documentación a la aseguradora, una vez que el cliente haya devuelto las copias firmadas	3	3	3	12
Realizar reportes y ajustes previos para facturación mensual	2	5	3	17
Realizar archivo de documentos	3	3	3	12
Remisión de documentos firmados por el cliente a las Aseguradoras.	3	1	1	4

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 24: Jefe Inteligencia de Negocio

AP14/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: JEFE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	(X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenece a:	AREA	PROCESO		
	Comercial	Generación		
5. Reporta a:	Gerencia / Dirección financiera y operaciones			
6. Supervisa a:	Cargos	Nº de personas		
	Coordinadora Gestión de Clientes/Operador CALL CENTER/ Analista Gestión de Calidad	3		
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Realizar análisis del mercado asegurador y en general de las condiciones del país, a fin de trabajar conjuntamente con el área comercial en la elaboración de productos y garantizar la fidelidad al cliente y calidad en los procesos				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Supervisar las campañas de Call Center y de Fidelización y gestionar sus resultados	4	4	5	24
Realizar y hacer seguimiento al cronograma de trabajo del área	3	2	3	9
Generar convenios con aseguradoras, proveedores, para red de beneficios y productos varios de seguros	1	3	4	13
Supervisa tabla de indicadores de la organización	3	5	3	18
Gestiona controles de calidad en procesos	1	5	4	21
Obtiene y gestiona información del mercado asegurador	5	4	3	17
Promueve la generación de nuevos productos	4	3	3	13
Analiza y gestiona la información del entorno nacional que pueda influir en nuestras operaciones	5	3	3	14
Generar campañas internas de optimización de recursos	3	2	2	7
Analiza y emite comentarios sobre los resultados de los indicadores	2	3	4	14
Aprobar campañas de fidelización a través de redes sociales, msn, mail, etc.	1	3	3	10

Tabla 25: Coordinador de Gestión

AP15/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: COORDINADOR GESTIÓN DE CLIENTES				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:		SI	()	NO (X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Perteneciente a:	AREA	PROCESO		
	Comercial	Generación		
5. Reporta a:	Jefe Inteligencia de Negocios			
6. Supervisa a:	Cargos	Nº de personas		
	Operador CALL CENTER	1		
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo)				
Fidelizar clientes, brindando siempre el mejor servicio, preocupándonos de sus necesidades para satisfacer las mismas, y generar nuevos negocios.				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Elaborar bases para la ejecución de las diferentes campañas.	5	4	3	17
Enviar las bases al operador de Call Center para la respectiva gestión.	5	4	3	17
Seguimiento de resultados de las campañas.	5	4	4	21
Dar solución a las necesidades de los clientes	5	4	4	21
Supervisar la gestión que realiza el Call Center	5	4	4	21
Receptar los resultados que genera Call Center para analizar y poner las respectivas observaciones y sugerencias, para luego enviarlos a cada área correspondiente, y así mejorar el servicio que brindamos.	5	5	4	25
Atención al cliente	5	4	4	21
Realizar cotizaciones	4	4	3	16
Generar venta de seguros	5	4	4	21
Cerrar negocios y recolectar la documentación necesaria para la emisión de pólizas.	4	4	3	16
Distribuir las emisiones de pólizas a los ejecutivos de atención al cliente según corresponda tanto de Call Center interno como de Call Center Equinoccial.	4	4	3	16
Receptar las pólizas emitidas de los ejecutivos para la entrega y cobro de la póliza.	4	4	4	20

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 26: Operador Call Center

AP16/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: OPERADOR CALL CENTER				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	(X)	NO	()
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo: CONTACTCENTER				
4. Pertenece a:	AREA		PROCESO	
	Fidelización al clientes		Gestion de llamadas clientes	
5. Reporta a:	Coordinadora de Fidelización al cliente			
6. Supervisa a:	Cargos		Nº de personas	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Gestionar la colocación de seguros vía telefónica y realizar campañas de fidelización				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Realizar llamadas telefónicas para vender un seguro	5	4	4	21
Realizar llamadas telefónicas para renovación de un seguro	5	4	4	21
Realizar llamadas de bienvenida a nuestros clientes nuevos	5	4	4	21
Realizar llamadas de cumpleaños a nuestros clientes	5	3	4	17
Realizar encuesta de satisfacción al cliente a través de llamadas telefónicas	5	3	4	17
Establecer la campaña y realizar la encuestas que correspondan	5	3	4	17
Enviar información a clientes a través de mensajes de texto	4	3	4	16
Enviar información a clientes vía correo electrónico	4	3	4	16
Asesorar el cualquier inquietud a los clientes	4	4	4	20
Elaborar reportes de todas las campañas realizadas	4	4	4	20

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 27: Analista de Negocios

AP17/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: ANALISTA DE GESTIÓN DE CALIDAD				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	(x)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenece a:	AREA		PROCESO	
	Inteligencia de Negocios		Apoyo	
5. Reporta a:	Jefe Inteligencia de Negocios			
6. Supervisa a:	Cargos			Nº de personas
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Supervisar los procesos, manejar los indicadores de gestión manejar estadísticas que permitan tomar decisiones				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Levantar y actualizar procesos	4	5	4	24
Levantamiento de información para indicadores	3	4	4	19
Control de los procesos establecidos	4	4	4	20
Obtención de datos de la empresa y competencia	3	4	5	23
Elaboración de informes en cuanto a estadísticas recopiladas	4	5	4	24
Hacer seguimiento a las campañas de publicidad	4	3	3	13
Actualizar los manuales e instructivos de los procesos	4	4	4	20
Preparar acciones respectivas en cuanto a resultados	3	4	4	19

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 28: Jefe de Riesgo y Siniestros

AP19/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: JEFE DE RIESGOS Y SINIESTROS				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	x
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenecer a:	AREA Siniestros		PROCESO Apoyo	
5. Reporta a:	Gerencia General, Jefaturas Comerciales y Dirección Financiera y Operativa			
6. Supervisa a:	Cargos		Nº de personas	
	Analista de Siniestros		1	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
La misión del cargo es brindar una atención personalizada, cordial y profesional al cliente que presenta un siniestro de un objeto asegurado, además brindar un soporte técnico al departamento comercial al suscribir una póliza analizando los riesgos a asegurar y las condiciones del contrato con la compañía de seguros				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Realizar reportes de siniestros a las compañía de seguros	5	5	3	20
Entregar al cliente los requisitos para la cobertura de su siniestro	5	3	3	14
Coordinación de inspecciones del objeto siniestrado	5	3	3	14
Informar al cliente el estado de su siniestro	5	4	3	17
Solicitar y verificar ordenes de salida y liquidaciones	5	5	4	25
Elaborar informes de riesgos nuevos	4	4	4	20
Verificación de condiciones de las pólizas con el dep. comercial	3	4	4	19

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 29: Analista de Siniestros

AP20/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.					
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)					
a. Datos de identificación del cargo					
1. Nombre del Cargo: ANALISTA DE SINIESTROS					
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:		SI	()	NO (x)	
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:					
4. Pertenecer a:	AREA	PROCESO			
	Siniestros	Atención al cliente Atención de siniestros. Liquidación de reclamos			
5. Reporta a:	Jefe de Riesgos y Siniestros				
6. Supervisa a:	Cargos		Nº de personas		
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)					
Atender y gestionar los reclamos de los siniestros presentados por los clientes de una manera ágil y en el menor tiempo posible					
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)					
ACTIVIDADES		F	CE	CM	T
Gestionar con las Aseguradoras el pago de los siniestros		5	3	2	11
Atención de siniestros de clientes.		5	3	3	14
Envío de documentación de siniestros a la Aseguradora.		5	3	3	14
Revisión de siniestros pendientes de liquidar por la Aseguradora.		5	3	4	17
Recepción y liquidación de pagos correspondientes a siniestros presentados.		4	3	4	16
Realización de alcances en caso de desacuerdo con la liquidación emitida por la Aseguradora.		4	3	4	16
Realización de archivo de documentos.		2	1	1	3

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 30: Coordinador de Confianza

AP21/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.					
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)					
a. Datos de identificación del cargo					
1. Nombre del Cargo: COORDINADOR DE COBRANZA					
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:		SI	()	NO (*)	
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:					
4. Pertenecer a:	AREA		PROCESO		
	Financiera		Apoyo		
5. Reporta a:	Director Administrativo Financiero				
6. Supervisa a:	Cargos			Nº de personas	
	Asistente de cobranza			1	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)					
Llevar un control de cobro de primas y facturación de comisiones, manteniendo bajos índices de cartera vencida y recuperando el 100% de las comisiones generadas.					
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)					
ACTIVIDADES		F	CE	CM	T
Verificar el cobro de primas		5	5	3	20
Registrar pagos en el sistema		5	3	2	11
Facturar comisiones generadas		4	5	4	24
Efectuar reportes de pólizas canceladas y anuladas		3	2	3	9
Igualar pagos efectuados directamente en la aseguradora		3	3	2	9
Ingreso de facturas en el sistema		5	3	3	14
Verificar efectivizaciones de saldos a favor		4	4	3	16
Realizar un registro manual de facturas de comisiones		4	2	1	6
Efectuar archivo de documentos		4	1	1	5
Revisión estados de cuenta aseguradoras		4	5	3	19
Gestionar telefónicamente el cobro de primas		5	4	3	17
Gestionar la devolución de saldos a favor		4	4	2	12

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 31: Asistente de Cobranza

AP22/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: ASISTENTE DE COBRANZA				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	()	NO	(X)
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:				
4. Pertenecce a:	AREA	PROCESO		
	Financiera	Apoyo		
5. Reporta a:	Coordinador de cobranza			
6. Supervisa a:	Cargos		N° de personas	
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Realizar un trabajo de apoyo en la gestión de Cobranza de forma rápida y eficaz dentro de los tiempos establecidos para la ejecución de cada actividad				
c. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Realizar cobros de primas e ingreso al sistema	5	5	3	20
Ingreso de facturas al sistema	5	5	3	20
Archivo de documentos	4	1	1	5
Realizar pre facturas	5	5	5	30
Llevar control de cartera	4	4	3	16
Registro de primas netas y comisiones facturadas	4	3	1	7
Igualación de cartera	2	3	2	8
Depuración de saldos vencidos	3	3	1	6
Ingreso de comisiones de subagentes	2	5	4	22
Gestión de cartera vencida	4	5	3	19
Preparación de reportes para comité	4	5	2	14

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

Tabla 32: Analista de Contabilidad

AP23/23

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
El objetivo de este formulario es registrar de una manera detallada, las actividades y requisitos indispensables para cada cargo. La información de los cargos analizados, deberá consolidarse en el formato para Manual de Funciones y Análisis de Cargos por Competencias.				
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Permite conocer la información de los cargos de la organización, estructura, funciones)				
a. Datos de identificación del cargo				
1. Nombre del Cargo: ANALISTA DE CONTABILIDAD				
2. Se le conoce a este cargo con otros nombres:	SI	(X)	NO	()
3. En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo: AUXILIAR CONTABLE				
4. Pertenec a:	AREA		PROCESO	
	Administrativa		Apoyo	
5. Reporta a:	Jefe administrativo financiero			
6. Supervisa a:	Cargos			Nº de personas
	-----			-----
b. Misión del cargo (Explique el objetivo del cargo, es decir la finalidad del mismo)				
Generar información contable oportuna y confiable para una adecuada toma de decisiones				
d. Actividades del puesto de trabajo (Liste de 10 a 20 actividades que se ejecuten en su función)				
ACTIVIDADES	F	CE	CM	T
Elaborar cheques para el pago a proveedores	4	4	5	24
Efectuar y registrar retenciones a los proveedores	4	4	5	24
Generar facturas de venta	4	4	5	24
Ingresar cobros a clientes	4	4	5	24
Registrar asientos complementarios de contabilidad	4	4	5	24
Elaborar y registrar depreciaciones mensuales	2	4	5	22
Realizar roles de pagos	2	4	5	22
Efectuar roles individuales	2	4	5	22
Preparar anexos para declaraciones de impuestos	2	4	5	22
Elaborar el Balance General	3	4	5	23
Elaborar Estado de Resultados	3	4	5	23

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de errores
CM	Complicación o Dificultad
T	Total

4.3 DETERMINACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DE CONFIA

El proceso global de la Valoración del Riesgo, consta de 4 procedimientos que se detallan a continuación:

Grafico 2: Procedimientos para Valoración del Riesgo

PROCEDIMIENTOS	DESCRIPCIÓN
Identificación del riesgo	La Empresa de seguros debe identificar las fuentes de riesgos, las áreas de impacto, los eventos con sus causas y consecuencias potenciales.
Análisis del Riesgo	Desarrollo y comprensión del riesgo, evaluando y tomando decisiones si es necesario o no tratar los riesgos identificados y los métodos para su tratamiento.
Evaluación del Riesgo	Facilita la toma de decisiones, basados en los resultados del análisis, de los tratamientos y la prioridad de la su implementación.
Tratamiento	Selección de opciones para la modificación de los riesgos identificados y el establecimiento de controles para su modificación y monitoreo.

Fuente: (Chicago, 2014)

Elaborado por: María Baquero

4.4 APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO ISO 31000 EN CADA UNO DE LOS PROCESOS CLAVES DE CONFIA.

4.4.1 Establecimiento del contexto

La administración del riesgo es reconocida como una buena parte integral, es un proceso que consta de pasos realizados en secuencia, los cuales facilitan en el proceso de toma de decisiones.

La Administración de riesgos es aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratamiento, los riesgos asociados con la actividad de manera que permita que CONFIA pueda minimizar perdidas y maximizar oportunidades.

4.4.2 Identificación del Riesgo

Esta fase es fundamental en la gestión de riesgos, ya que todo el proceso depende de la calidad y veracidad de la información recopilada para identificar los riesgos, y así mismo, como resultado los riesgos identificados serán la base del análisis generado posteriormente”.

Metodologías de Valoración de Riesgos

Las metodologías aplicarse en cada fase o proceso para esto se deberá:

- a) Definir la metodología de apreciación del Riesgo
- b) Definir el método para evaluar el desempeño y la eficacia en la gestión de riesgo.

Modelos de Metodologías

- Métodos basados en la evidencia
- Estudios de riesgos operacionales (HAZOP)
- Espina de pescado o análisis de causa y efecto
- Lluvia de ideas etc.
- Análisis de escenarios
- Análisis causa raíz
- Análisis de fiabilidad humana
- Matriz de consecuencia / probabilidad
- Metodología Delphi
- Etc.

Para empezar a identificar los Riesgos en CONFIA,

Accidente por causa natural

1) poca disponibilidad de información histórica,
2) pocos recursos de personal para laborar en el área administrativa, y
3) conocimiento medio sobre condiciones del entorno; es necesario seguir las siguientes aplicaciones para obtener un listado caracterizado de los riesgos presentes en cada proceso. Se inició por recolectar la mayor cantidad de información posible para proveer una base inicial y así poder identificar los riesgos por procesos. Dentro de esta información se encontraron: reportes de accidentes en los procesos de seguridad y mantenimiento, auditorias de la revisoría fiscal, bibliografía especializada, búsquedas por internet, resultados de experiencias desarrolladas por CONFIA, entre otros.

Se realizó una entrevista con cada líder de proceso e implemento una lluvia de ideas donde se clasificaron los diferentes riesgos que se pudiese materializar. Una vez terminado el listado de dichos riesgos, se incorporaron en la matriz de riesgos de acuerdo al contexto establecido en las actividades de cada proceso.

Para realizar la matriz de riesgos nos basamos en los factores Internos y Externos de la empresa para ello se presenta el análisis FODA de CONFIA.

Grafico 3: Definición y Factores de Riesgo de Cada Proceso

Fuentes de Riesgo		áreas de impacto										
		procesos estratégicos, operativos y de soporte										
		Direccionamiento Estratégico	Gestión de Proyectos	Mercadeo	Seguridad	Mantenimiento	Generación y socialización de productos	Servicios Generales	Facturación	Gestión Financiera	Contratación	Administración de Recursos TI
1	Incumplimiento Legal	X	X									
2	Impuntualidad de pago de los clientes								x	x		
3	Daños o Destrucción de Activos				x	X						
4	Riesgos de Recursos de Tecnologías de Información											x
5	No satisfacer los requerimientos del cliente						x				x	
6	Presentación de Información Errónea				x			x				x
7	Pérdida de Imagen	x		x	x			x				
8	Perdida de participación en el mercado		x	x						x	x	
9	Comportamiento humano											X
10	Falta de contratos de seguros							x	x	x		
11	Cambios de necesidades de clientes				x				x			
12	Catástrofes Naturales				x					x		
13	Inestabilidad Económica									x	X	
14	Cambio de Disposiciones para la venta de Seguros										x	
15	Seguridad y salud ocupacional	x	x		x	X						X


Elaborado por: María Baquero (2016)

4.4.3 Análisis del riesgo

Una vez realizada la definición de Riesgos se continúa con la metodología de la Norma ISO 31000 se empezó a calificar cada riesgo de los datos de probabilidad e impacto asociado al riesgo. Para empezar a realizar la ponderación de las variables se define bajo dos tablas una para cada variable los rangos de calificación de la probabilidad y el impacto para cada riesgo.

En cada una de las tablas se dio una letra correspondiente de manera que se puedan dar prioridad las palabras utilizando alto medio y bajo, estas palabras ayudan a la calificación y evaluación dando mayor valor al impacto, puesto que este último es el que afecta en mayor medida a la empresa.


Tabla 33: Variable de Calificación de probabilidad

 CONFIA <small>agencia asesora productora de seguros</small> Medidas cualitativas de Probabilidad		
Nivel	Descriptor	Ejemplo de Descripción Detallada
F 9	Alta	Afecta en Alto Grado al Proceso
G 7	Media	Afecta en Grado Medio al Proceso
H 5	Baja	Afecta en Grado Bajo al Proceso

Elaborado por: María Baquero (2016)

De la misma manera se presenta una tabla en la cual detalle el nivel de impacto.

Tabla 34: Variable de Calificación de Impacto

 CONFIA <small>agencia asesora productora de seguros</small> Medidas cualitativas de Impacto		
Nivel	Descriptor	Ejemplo de Descripción Detallada
F 9	Alta	Es muy Factible que el Riesgo se Presente
G 7	Media	Es factible que el Riesgo se Presente
H 5	Baja	Es muy poco Factible que el Riesgo se Presente

Elaborado por: María Baquero (2016)

Cada empresa define sus rangos o nivel, esto se adecua a la actividad de cada una de ellas.

Con esta base se toma cada uno de los riesgos de los procesos definidos y su verificación, sus letras asignada en términos de probabilidad e impacto

Tabla 35: Matriz de Riesgo

MR1/1

Proceso	Actividades	Causa del Riesgo	Riesgo
Gestión Administrativa	Control de mantenimiento físico de las oficinas	Descuido por parte de la persona responsable del mantenimiento	Deterioro de la imagen empresarial y del equipo de oficina / malas condiciones dentro de las áreas de trabajo
Gestión de Cobranzas	Verificar y aplicar políticas de cobro a clientes	Incumplimiento con políticas de cobro	Afectación a la liquidez de la empresa por retrasos en la recuperación de la cartera de seguros
Gestión del Personal	Elaboración de nómina, beneficios patronales y vacaciones	Errores en los cálculos de roles de pago, errores en el envío de información a antes de control (IESS) , falta de control de los días aplicados por permisos a los colaboradores	Reprocesos en los cálculos, multas por parte de organismos de control, reclamos del personal por sus días de vacaciones
Gestión de Respaldo de Información	Respaldo de servidores, la información de usuarios y sistema de contingencia.	Falla del sistema de respaldo de la información y falta de un adecuado sistema de contingencia en caso de emergencia.	Pérdida de información sensible de la empresa
Gestión Documental	Control de los documentos internos enviados y recibidos, archivos físicos y digitales, mensajería.	Falta de una adecuada metodología para el control documental y manejo de archivos obsoletos de la empresa para el manejo físico y digital. Falta de políticas claras para el manejo de documentación sensible de la empresa.	Pérdida de documentación de la empresa.
Gestión de Seguridad de Información	Administración de redes y permisos de usuarios	Falta de un Firewall para el bloqueo de ingreso no autorizado a las redes y servidores. Falta de políticas sobre el uso de claves y sus sanciones.	Jaqueo de la información de la empresa. Mal uso de claves designadas a usuarios
Gestión Tecnológica e Innovación	Soporte técnico , Mantenimiento preventivo de software y hardware, implementación de software y hardware	No cumplimiento de los programas de mantenimiento de los equipos, falta de control y monitoreo de las redes y su capacidad de ejecución. Personal con brechas en su perfil de cargo y falta de experiencia.	Daños de los equipos, redes y servidores de la empresa. Pérdida de información Sistemas que presentan errores continuos durante su ejecución
Gestión de Subsistemas del Talento Humano	Análisis, descripción y valoración de cargo. Selección y evaluación del personal Evaluación de desempeño Capacitación y desarrollo del personal	Falta de conocimiento en el levantamiento de los perfiles de cargos requeridos. Debilidades en la metodología de la selección del personal nuevo Falta de presupuesto para capacitaciones específicas técnicas para cada cargo de la empresa	Perfiles de cargo con debilidades en su estructura. Personal no apto para el cargo Formaciones no adecuadas para el desarrollo profesional de los empleados
Gestión de Tecnología e Innovación	Desarrollo de proyectos, versionamiento del software	Falta de una metodología adecuada para el diseño y desarrollo en TI	Sistemas obsoletos para el manejo de la información de la empresa
Gestión de Seguridad y salud ocupacional	Actualización del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Falta de actualización y concientización al personal por el tema de seguridad y salud ocupacional.	Accidentes laborales, desconocimiento de métodos de prevención de incendios drogas terremotos etc.

Elaborado por: María Baquero (2016)

Tabla 36: Valoración del riesgo según la Probabilidad e Impacto

VR1/2

				Calificación y Valoración					
				Probabilidad			Impacto		
Proceso Actividades		Causa del Riesgo	Riesgo	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Gestión Administrativa	Control de mantenimiento físico de las oficinas	Descuido por parte de la persona responsable del mantenimiento	Deterioro de la imagen empresarial y del equipo de oficina / malas condiciones dentro de las áreas de trabajo			F		G	
Gestión de Cobranzas	Verificar y aplicar políticas de cobro a clientes	Incumplimiento con políticas de cobro	Afectación a la liquidez de la empresa por retrasos en la recuperación de la cartera de seguros		G				F
Gestión del Personal	Elaboración de nómina, beneficios patronales y vacaciones	Errores en los cálculos de roles de pago, errores en el envío de información a entes de control (IESS) , falta de control de los días aplicados por permisos a los colaboradores	Reprocesos en los cálculos, multas por parte de organismos de control, reclamos del personal por sus días de vacaciones	H					F
Gestión de Respaldo de información	Respaldo de servidores, la información de usuarios y sistema de contingencia.	Falla del sistema de respaldo de la información y falta de un adecuado sistema de contingencia en caso de emergencia.	Pérdida de información sensible de la empresa		G			G	
Gestión Documental	Control de los documentos internos enviados y recibidos, archivos físicos y digitales, mensajería.	Falta de una adecuada metodología para el control documental y manejo de archivos obsoletos de la empresa para el manejo físico y digital. Falta de políticas claras para el manejo de documentación sensible de la empresa.	Pérdida de documentación de la empresa.	H				G	
Gestión de Seguridad de información	Administración de redes y permisos de usuarios	Falta de un Firewall para el bloqueo de ingreso no autorizado a las redes y servidores. Falta de políticas sobre el uso de claves y sus sanciones.	Jaqueo de la información de la empresa. Mal uso de claves designadas a usuarios		G		H		
Gestión Tecnológica e Innovación	Soporte técnico , Mantenimiento preventivo de software y hardware, implementación de software y hardware	No cumplimiento de los programas de mantenimiento de los equipos, falta de control y monitoreo de las redes y su capacidad de ejecución. Personal con brechas en su perfil de cargo y falta de experiencia.	Daños de los equipos, redes y servidores de la empresa. Pérdida de información Sistemas que presentan errores continuos durante su ejecución		G				F
Gestión de Subsistemas del Talento Humano	Análisis, descripción y valoración de cargo. Selección y evaluación del personal Evaluación de desempeño Capacitación y desarrollo del personal	Falta de conocimiento en el levantamiento de los perfiles de cargos requeridos. Debilidades en la metodología de la selección del personal nuevo	Perfiles de cargo con debilidades en su estructura. Personal no apto para el cargo Formaciones no adecuadas para el desarrollo profesional de los empleados	H				G	

		Falta de presupuesto para capacitaciones específicas técnicas para cada cargo de la empresa							
Gestión de Tecnología e Innovación	Desarrollo de proyectos , versionamiento del software	Falta de una metodología adecuado para el diseño y desarrollo en TI	Sistemas obsoletos para el manejo de la información de la empresa		G			G	
Gestión de Seguridad y salud ocupacional	Actualización del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Falta de actualización y concientización al personal por el tema de seguridad y salud ocupacional.	Accidentes laborales, desconocimiento de métodos de prevención de incendios drogas terremotos etc.			F			F

Elaborado por: María Baquero (2016)

4.4.4 Evaluación del riesgo.

El propósito de evaluación del riesgo es poder tomar decisiones basadas en los resultados de análisis, sobre los riesgos que necesitan tratamiento, la evaluación de riesgo implica comparación del nivel encontrada durante el proceso de análisis de criterios.

Se deben considerar los objetivos a cumplir dentro de la organización y para nuestro caso dentro de los procesos de la valoración de riesgo, con el fin de alinearlos a la oportunidad que podría generarse al realizar esta evaluación.

Tabla 37: Valoración de los criterios

Rango	Importancia
A 1-30	baja
B 31-60	media
C 61-90	Alta

Elaborado por: María Baquero (2016)

Una vez realizada la valoración de probabilidad e impacto, se efectúa la multiplicación de estos valores para de esta manera obtener a qué nivel de importancia pertenece cada riesgo, según el rango mencionado en la tabla 7; conociendo los riesgos de prioridad alta y los cuales se presentan en la tabla 8, se procederá a tomar la decisión de que tratamiento aplicar.

Tabla 38: Valoración de Riesgo Alto

Proceso	Actividad	Causa	Riesgo	Acción Correctiva	Probabilidad	Impacto
Gestión de Cobranzas	Verificar y aplicar políticas de cobro a clientes	Incumplimiento con políticas de cobro	Afectación a la liquidez de la empresa por retrasos en la recuperación de la cartera de seguros	Actualizar el manual de políticas y procedimientos de cobro a clientes bajo la realidad actual Responsable: Jefe de Cobranzas	7	9
Gestión Administrativa	Control de mantenimiento físico de las oficinas	Descuido por parte de la persona responsable del mantenimiento	Deterioro de la imagen empresarial y del equipo de oficina / malas condiciones dentro de las áreas de trabajo	Establecer un cronograma de mantenimiento con responsables de verificación de los trabajos ejecutados por el personal de mantenimiento Responsable: Jefe de Mantenimiento	7	9
Gestión Documental	Control de los documentos internos enviados y recibidos, archivos físicos y digitales, mensajería.	Falta de una adecuada metodología para el control documental y manejo de archivos obsoletos de la empresa para el manejo físico y digital. Falta de políticas claras para el manejo de documentación sensible de la empresa.	Perdida de documentación de la empresa.	Implementar una metodología para el control documental Responsable: Responsable de procesos	7	9
Gestión del Personal	Elaboración de nómina, beneficios patronales y vacaciones	Errores en los cálculos de roles de pago, errores en el envío de información a entes de control (IESS), falta de control de los días aplicados por permisos a los colaboradores	Reprocesos en los cálculos, multas por parte de organismos de control, reclamos del personal por sus días de vacaciones	Desarrollo de un sistema de cálculo automático de roles de pago y generación correcta de información para el envío de entes de control por parte del responsable del área de TH Responsable: Jefe de TH	7	9

Gestión de Seguridad y salud ocupacional	Actualización del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Falta de actualización y concientización al personal por el tema de seguridad y salud ocupacional.	Accidentes laborales, desconocimiento de métodos de prevención de incendios drogas terremotos etc.	Elaboración de un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional Responsable: Gerencia General	9	9
--	---	--	--	--	---	---

Elaborado por: María Baquero (2016)

4.4.5 Tratamiento del riesgo

Tomando en cuenta que después de la elaboración de la Matriz de Riesgo y haciendo referencia a los riesgos de valoración alto se ha identificado la acción correctiva y los responsables para realizar el tratamiento y por consiguiente el seguimiento exhaustivo a los riesgos, los otros riesgos sin desmerecer su importancia se procederán a aceptarlos lo cual significa que la pérdida es aceptada si se produce. A diferencia de ignorar el riesgo, aceptar el riesgo supone que el riesgo es conocido; es una decisión informada y se ha aceptado por los directivos de la institución.

En este caso luego de haber identificado los riesgos de valoración alto y de poca probabilidad se ha procedido a lo siguiente:

Transferir

Transferir o compartir significa reducir la probabilidad del riesgo o su impacto mediante la transferencia o distribución de una parte del riesgo. Las posibles soluciones para los riesgos que tienen poca probabilidad de ocurrencia sería después de la comunicación a los directivos de la institución, ellos deberán realizar una reunión en la cual podrán delegar los posibles responsables para su seguimiento y futuro control y monitoreo.

Para los riesgos que se encuentran con una valoración alta después de haber designado la correspondiente acción correctiva y el responsable se ha procedido a solicitar una reunión semanal con la Gerencia General con la finalidad de ir monitoreando los riesgos e ir reduciendo su probabilidad de ocurrencia.

Mitigar

La mitigación o reducción significa que están siendo tomadas medidas para detectar el riesgo, seguido por la definición de una acción y unos controles para reducir la probabilidad y/o el impacto de un riesgo.

Evitar

Evitar significa no permitir la ejecución de las actividades o de las condiciones que dan lugar a riesgo. Esta categoría se aplica cuando no hay otra respuesta adecuada al riesgo debido a su costo o impacto.

En este caso con el respectivo control se podrá reducir la probabilidad de riesgo, por lo cual no es necesario evitar realizar alguna actividad ya que todas son de vital importancia para el cumplimiento de los respectivos descriptivos funcionales.

4.4.6 Monitoreo y seguimiento de los riesgos:

El monitoreo y seguimiento es una de las actividades fundamentales para determinar hasta qué punto, la definición de las medidas de control fue adecuada.

“El monitoreo constante se realizará con base en la medidas de tratamiento diseñadas en la fase anterior. Gracias a que las mismas son requeridas en el programa general de tratamientos de riesgos, las actividades de monitoreo consideradas en la supervisión constante que se cumple. Se sugiere por efecto de control, que se registre la verificación como evidencia de que el proceso de monitoreo fue llevado a cabo y especificar que no han producido resultados fuera de los definidos como tolerables”.

Finalmente se puede decir que el realizar una matriz e riesgos de proceso, ayuda a tener una herramienta de control y gestión utilizada para las actividades de proceso.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- ✓ La determinación de riesgos en la empresa CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros fue de gran importancia de manera que se pudo determinar el grado, probabilidad, e impacto, de cada uno de los riesgos relevantes, en uno de ellos tenemos al manejo y control de normas legales que le implican, por ende permite reducir la incertidumbre que CONFIA presente en todas las actividades relacionadas a la misma, de manera que le permitirá tomar decisiones correctas y acertadas las cuales permitirán cumplir con las normativas vigentes en el país.
- ✓ La realización del modelo de riesgos como la guía de la ISO 31000 fue de gran importancia ya que se logró conocer y contar con los procesos de la empresa, de manera que es el punto de partida para la realización del mismo, ayudando a minimizar el impacto del riesgo para el logro de los objetivos empresariales.
- ✓ Se detectó que además de haber riesgos tanto como de Tecnología de información también se puede encontrar riesgos generales, que requieren un tratamiento preciso y oportuno, para de esta manera ayudar a la empresa a mitigar los riesgos presentados.
- ✓ Tomando en cuenta lo que se refiere al Reglamento de Seguridad y Salud del trabajo es muy importante que se realice de manera urgente la actualización de la Política ya que los riesgos laborales pueden ocasionar eventos que traerán consecuencias muy negativas a la Institución.
- ✓ Al momento de aplicar la ISO 31000 se pudo ver que la empresa no tiene bien definida esta norma, de manera que la empresa se guía más por la experiencia adquirida que por seguir la norma establecida, sin contar que al aplicar esta norma le ayudaría a mejorar sus procesos

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente estudio se puede recomendar lo siguiente:

- ✓ Se recomienda a CONFIA seguir con el diseño propuesto basado en la ISO 31000 de manera que le permitirá analizar a todos los riesgos que se presenten, teniendo en cuenta los procesos establecidos por la institución en el mapa de procesos, el cual permita identificar su madurez por medio de indicadores.
- ✓ Se recomienda realizar el debido seguimiento sobre todo a los riesgos que tuvieron mayor impacto, de manera que ayudara a la empresa a cumplir con sus objetivos planteados.
- ✓ Realizar una actualización de la matriz de riesgos cada año que permita identificar los riesgos generales además que permita conocer y analizar los resultados por procesos de cada departamento, de manera que se tomen decisiones adecuadas y correctas en el momento de la presentación de algún inconveniente.
- ✓ Delegar a una persona para que se encargue de la actualización de la política, además que se encuentre al tanto del acatamiento de la misma, además de la capacitación y concientización al personal.
- ✓ Realizar programas de capacitación que incrementen una buena cultura acerca de normas ISO 31000 para que la gente pueda conocer la norma y sus beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1997). *Gestión de riesgos e inocuidad de los alimentos*. Roma: Food & Agriculture Org.
- Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad*. Madrid: Ideas Propias.
- Atehortua, F.(2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Casal, J.(1999). *Análisis del riesgo en instalaciones industriales*. Barcelona, España: UPC.
- Caseres, I. (2013). *Procesos de gestión de riesgos y seguros en las empresas*. Madrid, Gráficos.
- Caseres, I. (2014). *Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el sector Asegurador bajo la Norma ISO 31000*. Madrid,: Gráficos, S.L.
- Chicago, E. (2014). *Auditoría de seguridad informática. IFCT0109*. Málaga: IC editorial.
- Fernández, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*. Madrid: Limusa.
- Halpern, D. (2010). *Gestión de Crisis*. Santiago de Chile: RIL.
- Idrovo, E. (2015). *“Disminución del riesgo operativo en las compañías de seguros mediante la implementación de ISO 31000”*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Gestión del riesgo principios y directrices*. Quito: INEN.

- Jama, B. (2013). *Modelo Gestión Riesgo Para Las Instituciones Públicas Basados En La Norma ISO 31000*. Quito: Pontificia Universidad Católica Del Ecuador .
- López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid : FC Editorial.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid: LID Editoria.
- Miñana, A. (2004). *Análisis del riesgo en los establecimientos afectados de nivel inferior:Madrid*: EDITUM.
- Rodriguez, A. (2013). *Gestión de Proyectos*. Madrid,: Universidad Pontifica Comillas.
- San Sebastián, C. (2014). Gerencia de riesgos y seguros. Madrid: *Fundación Mafre*,
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodriguez, I. (2015). Riesgo Operativo. Obtenido de Riesgo operativo:
<http://www.auditool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-operativo>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los Miembros de la Aseguradora CONFIA

Objetivo: Determinar la incidencia de un modelo de gestión de las Normas ISO 31000 en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros para mitigar el nivel de riesgo.

1.- La Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA cuenta con un modelo de gestión?

SI () NO ()

2.- ¿Considera el control de riesgo como un objetivo estratégico dentro de la organización?

SI () NO ()

3.- Considera importante la aplicación de normas ISO en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros?

SI () NO ()

4.- Piensa usted que un modelo de gestión ayudara al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización?

SI () NO ()

5.- Existen políticas para la presentación clara y concisa de informes?

SI () NO ()

6.- Es consciente del nivel de riesgo que posee la empresa?

SI () NO ()

7.- Considera importante la práctica de un modelo de gestión en CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros?

SI () NO ()

8.- Conoce a que se refiere las normas ISO 31000 dentro de un modelo de Gestión?

SI () NO ()

9.- Las normas ISO 31000 en qué nivel ayudara a mitigar el riesgo en la Aseguradora CONFIA con el modelo de gestión

25% – 50% () 50% - 75% () 75% EN ADELANTE ()

10.- Considera que un modelo gestión de riesgo actual permitirá identificar los puntos críticos en los procesos que ejecutan las diferentes áreas de la empresa?

SI () NO ()

11.- Esta de acuerdo en que la aplicación de normas ISO 31000 beneficiara a CONFIA Agencia Asesora Productora de Seguros?